

JOSÉ F MARINS

ANÁLISE TRIÁDICA:
a simultaneidade holística
dos processos institucionais

Tese apresentada ao Curso de Mestrado
em Educação área de concentração Desenvolvimento de Recursos Humanos e Educação Permanente, da Universidade Federal do Paraná, para obtenção do título de Mestre em Educação

CURITIBA
1989

ORIENTADORA:

Profa. MARIA DO ROSÁRIO KNECHTEL

Livre-Docente e Doutora em Sociologia da Educação pela Universidade Federal de Santa Maria - Rio Grande do Sul.

Professora Adjunta do Departamento de Teoria e Fundamentos da Educação do Setor de Educação da Universidade Federal do Paraná.

Professora do Curso de Mestrado em Educação da Universidade Federal do Paraná.

AGRADECIMENTOS:

Manifestamos a nossa gratidão
e reconhecimento às seguintes
pessoas:

Profa. MARIA DO ROSÁRIO KNECHTEL,
pela orientação científica, paci-
ente compreensão e incentivo ao
nosso trabalho de criação;

Às Coordenadoras do Curso de Mes-
trado em Educação:

Profa. ONILZA BORGES MARTINS,
Profa. HELOISA LÜCK,
Profa. REJANE DE MEDEIROS CERVI,
pelo apoio;

Mestre JOÃO CARLOS WALTRICH,
pela amizade que permitiu a
valiosa colaboração e as sugestões
oportunas;

Aos Colegas, Professores do Mestrado
e às Pessoas com quem trabalhamos,
pelo muito que nos ensinaram no
compartilhar da tarefa comum.

HOMENAGEM

Ao
Doutor WALDEMAR DE GREGORI,
inovador epistemológico das
ciências sociais, amigo e
mestre, ofereço este trabalho.

S U M Á R I O

Agradecimentos - iii

Homenagem - iv

Resumo - vii

Summary - viii

Resumen - ix

1. INTRODUÇÃO - 01

1.1. Proposição do Problema - 02

1.2. Objetivos - 05

1.3. Justificativa do Trabalho - 07

1.4. A Questão Metodológica - 11

1.5. Definição de Termos - 14

2. FONTES TEÓRICAS DA ANÁLISE TRIÁDICA - 17

2.1. A TOH (Teoria da Organização Humana) de A.R.Müller - 17

2.2. A CIBERNÉTICA SOCIAL de Waldemar de Gregori - 22

2.2.1. A Cosmovisão Global - 22

2.2.2. O Hológrafo Social - 24

2.2.3. O Show Planetário - 25

2.2.4. O Ciclo Cibernético - 26

2.3. A PSICOLOGIA SOCIAL de Pichon-Rivière e Bleger - 27

2.4. A ANÁLISE INSTITUCIONAL - 29

2.5. A PESQUISA-AÇÃO - 31

2.6. A EDUCAÇÃO PERMANENTE - 32

3. O ECRO - ESQUEMA CONCEITUAL, REFERENCIAL E OPERATIVO DA ANÁLISE TRIÁDICA - 33

3.1. A SITUAÇÃO OPERATIVA - 36

3.1.1. O Campo da Intervenção - 37

3.1.2. As Condições Técnico-Profissionais - 38

3.1.3. O Vínculo Contratual - 39

3.2. A PESQUISA-AÇÃO INSTITUCIONAL - 42

3.3.	A EDUCAÇÃO PERMANENTE COMO ENSINAGEM	- 47
3.3.1.	O Vínculo Educacional	- 50
3.3.2.	A Ensinoagem	- 52
3.4.	A SIMULTANEIDADE HOLÍSTICA	- 53
3.5.	A TRIADICIDADE SOCIAL	- 58
3.5.1.	A Triadicidade da Instituição	- 65
3.5.2.	A Triadicidade do Grupo	- 73
3.5.2.1.	Os Subgrupos	- 75
3.5.2.2.	O Enfoque Operativo	- 81
3.5.3.	A Triadicidade do Indivíduo	- 85
4.	RELATO DE UMA EXPERIÊNCIA DE CAMPO	- 94
4.1.	A INTERVENÇÃO NA ENTIDADE X	- 94
4.2.	ESTRUTURAÇÃO DA SITUAÇÃO	- 94
4.3.	DESENVOLVIMENTO DAS ATIVIDADES	- 99
4.3.1.	Caracterização da Entidade X	- 99
4.3.2.	Fase Exploratória	- 101
4.3.3.	A Fortaleza do Instituído	- 106
4.3.4.	Subgrupos: os jogos do poder	- 123
4.3.5.	O Indivíduo Institucionalizado	- 127
4.3.6.	O Projeto Instituinte	- 132
5.	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	- 138
6.	BIBLIOGRAFIA	- 142

R E S U M O

ANÁLISE TRIÁDICA: a simultaneidade holística dos processos institucionais

Neste trabalho propomos sistematizar a Análise Triádica como uma abordagem alternativa de intervenção nas instituições. Usamos a metodologia da Pesquisa-Ação e recursos teórico-práticos das ciências sócio-psicológicas.

Os pressupostos básicos são:

- a instituição é uma instância simbólica que estrutura a sociedade incorporando-se nas organizações, grupos e indivíduos;

- as instituições são formadas de processos que expressam uma Simultaneidade Holística, como totalidade;

- os processos são movimentos da Triadicidade Social:

- a) na Instituição: o Instituído, o Instituinte e a Institucionalização, cuja objetividade é a Organização;

- b) no Grupo: a dinâmica dos Subgrupos: Dirigente, Divergente e Convergente;

- c) no Indivíduo: o Pensar, o Sentir e o Agir.

A operatividade grupal utiliza os analisadores Organização, Grupo e Indivíduo na sua Tarefa e Projeto dentro de um Vínculo educacional baseado na Educação Permanente como "ensinagem".

Supõe a elaboração de um ECRO - Esquema Conceitual, Referencial e Operativo do consultor, da organização e do grupo-sujeito, cujas fontes teóricas são: a Teoria da Organização Humana de Müller, a Cibernética Social de Gregori, a Psicologia Social de Pichon-Rivière e Bleger e alguns aspectos da Análise Institucional.

O estudo representa mais de dez anos de trabalho do autor como consultor e instrutor de treinamento e desenvolvimento. Apresenta ainda uma experiência prática resumida de trabalho de campo, e traz uma bibliografia específica pouco divulgada na área de desenvolvimento de recursos humanos.

S U M M A R Y

TRIADIC ANALYSIS: the holistic simultaneity of institutional processes

In this work our purpose is to systematize the Triadic Analysis as an alternative approach of institution intervention. We use the Action-research methodology and practical-theoretical resources of social-psychological sciences.

The basic assumptions are:

- the institution is a symbolic instance which structures society incorporating itself in the organizations, groups and individuals;

- institutions are formed by processes which express a Holistic Simultaneity, such as totality;

- processes are movements of the Social Triad₁ city:

- a) in the Institution: the Instituted, the Institutor and the Institutionalization which objectivity is the Organization;

- b) in the Group: the Subgroups Directing, Divergent and Convergent dynamics;

- c) in the Individual: the Thinking, the Feeling and the Acting.

The operation of the group makes use of the analysers: the Organization, the Group and the Individual in its Task and Project within and educational Entail based on Permanent Education as "teach-learn".

It assumes the elaboration of an "ECRO" - a conceptual, referential and operative scheme of the consultant, of the organization and of the subject-group, which references are: The Theory of Human Organization (by Müller), The Social Cybernetics (by Gregori), the Social Psychology (by Pichon-Rivière and Bleger) and some aspects of Institutional Analysis.

This study represents more than ten years of the author's work as training and development consultant and instructor. It also presents a practical and concised field work experience and an specific bibliography not very known in the area of human resources development.

R E S U M E N

ANÁLISIS TRIÁDICA:

la simultaneidad holística de los procesos institucionales

En este trabajo proponemos sistematizar la Análisis Triádica como una abordage alternativa de intervención en las instituciones. Utilizamos la metodología de la Pesquisa-Acción y recursos teórico-prácticos de las ciencias sociopsicológicas.

Los presupuestos básicos son:

- la institución es una instancia simbólica que estructura la sociedad incorporándose en las organizaciones, grupos y individuos;

- las instituciones son formadas de procesos que expresan una simultaneidad holística, como totalidad;

- los procesos son movimientos de la triadici - dad social:

- a) en la Institución: el Instituído, el Institu inte e la Institucionalización, cuya objetividad es la Orga - nización;

- b) en el Grupo: la dinámica de los Subgrupos Di rigente, Divergente y Convergente;

- c) en el Individuo: el Pensar, el Sentir y el Agir.

La operatividad grupal utiliza los analizadores Organización, Grupo y Individuo en su Tarea y Proyecto aden tro de uno Vínculo educacional embasado en la Educación Per manente como "enseñaje".

Supone la elaboración de uno ECRO - esquema con ceitual, referencial y operativo del consultor, de la organi zación y del grupo-sujeto, cuyas fuentes teoricas son: la Teoria de la Organización Humana de Muller, la Cibernética Social de Gregori, la Psicología Social de Pichon-Rivière y Bleger y algunos aspectos de la Análisis Institucional.

El estudio representa más de diez años de traba jo del autor como consultor y instructor de entrenamiento y desarrollo. Presenta también una experiencia práctica resumi da del trabajo del campo y trae una bibliografía específica poco divulgada en la área de desarrollo de recursos humanos.

1. INTRODUÇÃO

Há mais de dez anos que estamos atuando profissionalmente em diferentes papéis na área de desenvolvimento de recursos humanos (treinamento, desenvolvimento e consultoria): como instrutor, consultor e psicólogo organizacional.

Na medida em que esta prática amadurecia abandonamos alguns modelos, substituímos por outros, criamos técnicas e procedimentos, enquanto, progressivamente, construíamos nossa própria maneira de intervir nas organizações, grupos e indivíduos. Síntese esta sempre provisória, aberta à crítica e às novas contribuições que surgiam no campo de atuação. Os aprimoramentos de métodos e técnicas eram oriundos de enfoques de treinamento (no setor comportamental, comunicacional e das relações interpessoais e grupais), das consultorias (escolas, empresas, órgãos públicos e famílias), e da assessoria de aspectos específicos como psicólogo organizacional. Como profissional autônomo nosso trabalho se deu em empresas privadas e públicas, como técnico contratado da extinta FIDE PAR, como multiplicador do enfoque da Cibernética Social e no atendimento a famílias.

A inquietação e o descontentamento com as práticas educativas vigentes nesta área suscitaram, desde muito cedo, a realização de aprimoramentos e à busca de modificações de abordagens e procedimentos. Foi esse mesmo espírito criativo que nos impulsionou a buscar o Mestrado em Desenvolvimento de Recursos Humanos e Educação Permanente da UFPR, a fim de que, baseados no trabalho em realização, nas observações do cotidiano profissional e num exercício de pesquisa e reflexão, pudéssemos contribuir para uma mudança substantiva na forma de abordar e intervir nas instituições.

1.1. PROPOSIÇÃO DO PROBLEMA

A busca de uma nova metodologia de intervenção nas instituições supõe uma heurística resultante da superação de modelos, que, a nosso ver, não respondem mais às necessidades históricas da realidade brasileira e nem correspondem aos anseios por transformações sociais. Os modelos a serem ultrapassados são aqueles que reduzem o conteúdo da instituição a um único enfoque. São eles:

- O Enfoque Centrado no Indivíduo;
- O Enfoque Centrado nas Relações Interpessoais;
- O Enfoque Centrado no Grupo; e,
- O Enfoque Centrado na Organização.

O ENFOQUE CENTRADO NO INDIVÍDUO é consequência de um ponto de vista "psicologista". Vê a dinâmica da pessoa reduzida à atualização de potencialidades no interior das estruturas organizacionais. As pessoas seriam totalidades fechadas a serviço do plano organizacional. A inteligibilidade predominante é a de atribuir ao indivíduo fenômenos mentais e comportamentais representados principalmente segundo um esquema de causalidade linear. Por exemplo: um fato como a "autoridade" seria definido somente como um atributo, como uma essência, isto é, como uma propriedade intrínseca a certos indivíduos mais do que a outros. Assim, os papéis e funções nas organizações são tomados e desenvolvidos pelas qualidades atribuídas à pessoa. Busca-se desenvolver pessoas, padrões, qualidades, e até mesmo aptidões inatas, baseados em tipos ou fundados em um racionalismo individualista. Não aceitamos, pois, a intervenção nas instituições com o fito de "desenvolver pessoas" porque as disfunções organizacionais ou grupais se devam a elas. E as determinantes institucionais? Organizacionais? E a influência grupal e intergrupal? Como

articular com o todo uma estratégia que privilegia só uma parte?

O ENFOQUE CENTRADO NAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS toma as mesmas pessoas da perspectiva precedente, mas ao invés de serem encaradas em si mesmas e consideradas em seu dinamismo interno, elas são inevitavelmente situadas umas em relação com as outras. Aqui o caráter ou a personalidade são tomados em consideração com as modificações que acontecem nos conteúdos psíquicos individuais e às estruturas pessoais do comportamento pelas interações, pelo encontro, pelo conflito eventual com outras pessoas. É a causalidade recíproca ou "circular" que importa na análise. Desenvolvimento interpessoal, comunicação, relações informais, etc, representam o conteúdo básico do procedimento. Não negamos, de modo algum, a existência e importância de uma dinâmica interpessoal no interior das organizações, mas condenamos sua reificação tanto quanto seu centralismo excessivo. Não se pode elaborar uma análise global a partir da interação que ocorre em apenas um de seus níveis.

O ENFOQUE CENTRADO NO GRUPO acredita que estruturas mais estáveis, mais constantes ou mais organizadas podem surgir do jogo contínuo das interrelações das pessoas consideradas como conjunto humano. O grupo considerado como uma mini-organização seria a célula ideal da análise, porque se compõe das mesmas pessoas e é capaz de fazer surgir uma certa ordem de processos vistos como naturais. Sua organização espontânea seria o modelo aproximativo da eficácia de modos artificiais de desenvolvimentos grupais que destacassem os fatores subjacentes das organizações humanas. Chegaria ao extremo de considerar que a dinâmica das organizações, por conter a dinâmica de grupos, obedeceria às suas "leis". Ora,

centralizar a análise do todo a um dos modos de sua dinâmica é excluir a simultaneidade de outros processos que concorrem com a economia do próprio grupo.

O ENFOQUE CENTRADO NA ORGANIZAÇÃO sofre a influência dos enfoques administrativos e sistêmicos. É a imagem da máquina, como conjunto tecnicamente organizado, que se modifica progressivamente para dar lugar à imagem do "organismo vivo" como modelo. Nessa perspectiva, uma racionalidade consciente vai substituir o movimento natural das coisas para facilitar a sua inteligibilidade como arte, técnica e ciência da ação que busca resultados: produtividade, otimização dos recursos humanos, racionalização do trabalho, planejamento de "lay-outs" e de programas, técnicas de pesquisa e controles, que partem de uma definição de objetivos. Ou seja, a prioridade é dada sempre à organização e seus fins, as estruturas humanas são apenas meios. Estratégias educacionais teriam um único escopo: atender às necessidades exclusivas da organização. "Vestir a camisa da organização!" — é o seu lema. Não importa compreender como as instâncias ou níveis organizaciois funcionam simultaneamente, mas somente que os índices de produtividade mostrem se a organização vai bem ou vai mal. Este enfoque unicamente organizacional não nos serve a uma abordagem global da própria organização (apesar do paradoxo).

Nenhum dos enfoques anteriores satisfaz à nossa análise crítica que aponte para uma abordagem global da instituição como simultaneidade dos processos organizacionais, grups e individuais. Eis, portanto, o nosso problema:

SERÁ POSSÍVEL UMA ABORDAGEM DE INTERVENÇÃO SÓCIO-PSI-COLÓGICA QUE CONSIDERE A INSTITUIÇÃO COMO UM TODO ?

ESSA ABRANGÊNCIA GLOBAL PODERÁ TER COMO PRESSUPOSTO A SIMULTANEIDADE DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS, GRUPAIS E INDIVIDUAIS?

Em decorrência desta preocupação principal, desejamos buscar a resolução de outros problemas complementares:

1. Será possível a utilização operativa do conceito dinâmico da "triadicidade social" no âmbito da instituição?
2. É provável a "triadicidade" interna da tríade Organização, Grupo e Indivíduo? Qual o seu valor na -
práxis?
3. Pode-se ultrapassar a linearidade tradicional das intervenções mediante o uso da metodologia da Pesquisa-Ação (na qual Diagnóstico, Intervenção e Avaliação sejam ações durante todo o processo) ?
4. O enfoque educacional como vínculo poderá ser ex -
plicitado e mantido como pressuposto, na forma de Educação Permanente ou "ensinagem" ?
5. Os clientes podem adquirir domínio do conhecimento e da metodologia e emanciparem-se do consultor? De que modo? É possível nos Grupos Operativos, onde se aprende sobre a realidade na medida em que se opera com ela e sobre ela, mudando-a, mudando-se ?
6. Finalmente, uma Análise Triádica poderá contribuir para a reformulação das práticas técnico-profissionais nas áreas de Desenvolvimento de Recursos Humanos e Educação Permanente ?

1.2. OBJETIVOS

Os propósitos do presente trabalho podem ser definidos nos seguintes objetivos:

1. GERAL:

SISTEMATIZAÇÃO da Análise Triádica como uma abordagem alternativa de intervenção nas instituições mediante a utilização de recursos teóricos práticos das ciências sociais e psicológicas.

2. ESPECÍFICOS:

- a) FUNDAMENTAÇÃO dos conceitos de "simultaneidade holística" e "tradicidade social" visando a prática de mudanças nas organizações.
- b) APLICAÇÃO da Pesquisa-Ação como estratégia científico-metodológica na validação teórica e da práxis nas instituições.
- c) DELIMITAÇÃO da intervenção como uma atividade educacional conforme os pressupostos da "educação permanente" e "ensinagem".
- d) REFORMULAÇÃO de procedimentos de consultoria através do método da "situação operativa".
- e) REVALIDAÇÃO E ARTICULAÇÃO das contribuições teóricas de:
 - MULLER - Teoria da Organização Humana;
 - GREGORI - Cibernética Social;
 - PICHON-RIVIÈRE & BLEGER - Psicologia Social;
 - LAPASSADE, LOURAU, ARDOINO, BARBIER & OUTROS
 - Sócio-Análise ou Análise Institucional.

Acreditamos que os objetivos acima expostos firmam o compromisso de realização de esforços no sentido de tornar viável a proposta de uma Análise Triádica como alternativa nacional (paranaense) de uma nova modalidade de intervenção institucional.

1.3. JUSTIFICATIVA DO TRABALHO

Três razões justificam a realização do presente trabalho:

- a) Razões Científico-Sociais,
- b) Razões Técnico-Profissionais, e
- c) Razões Pessoais.

a) RAZÕES CIENTÍFICO-SOCIAIS:

O poder econômico tem sabido se utilizar dos conhecimentos das ciências sociais no incremento do desenvolvimento de suas organizações. Tem sido tão excessiva a ênfase dada a essa "demanda" que muitos autores tratam a organização como um sinônimo de "empresa". Tal equívoco nos fez buscar um conceito mais abrangente, que mantivesse especificidade, para outras organizações como: escolas, centros de saúde, hospitais, sindicatos, associações, clubes, órgãos públicos, etc. O conceito de "instituição" é a resposta mais consistente para esta questão. Isto porque nos permite recuperar os aspectos histórico-sociais do instituído e a dimensão do abstrato e do imaginário da sociedade que são as instituições (matrizes da Lei, da Norma geral), e permite chegar-se às organizações, suas formas materiais, a objetividade social.

A ultrapassagem dos modelos que privilegiam a "empresa" em detrimento das outras organizações sociais deve ser buscada também nas formas de enfocá-las. As formas dualistas do cartesismo mecanicista, a linearidade descritiva sistêmica, o funcionalismo e a lógica de contradições, encontram dificuldades para dar conta das necessidades de uma visão global.

Portanto, a necessidade de uma abordagem alternativa das instituições que viabilize a compreensão holística e simultânea dos processos organizacionais, grupais e individu -

sis, é o que buscamos entender neste trabalho.

Desejamos que a concepção de uma Análise Triádica possa contribuir para a compreensão científico-social das instituições mediante o exame e validação dos novos conceitos que trazemos ao campo teórico-prático:

SIMULTANEIDADE - considerar a instituição como um processo cujas instâncias estão "ao mesmo tempo" estruturando a resultante global, superando-se pois, a linearidade causal e enfoques estanques.

HOLÍSTICA - considerar a instituição como totalidade, ao mesmo tempo conjunto e partes, superando enfoques fragmentários ou parciais.

TRIADICIDADE - considerar a instituição como três instâncias indissociáveis: organização, grupo e indivíduo, cada qual com sua "triadicidade social" específica, ultrapassando-se as dicotomias (indivíduo-organização, por ex.).

OPERATIVIDADE - considerar os fatos, condutas, vetores, informações e outros elementos do campo da intervenção como passíveis de exame e transformações mútuas.

ECRO - considerar cada dimensão da instituição e a intervenção como um conjunto de Esquemas Conceituais, Referenciais e Operativos implícitos que devem ser explicitados (teorias, sistemas de referência, ideologias, etc).

Por outro lado, justifica-se o estudo, pois consideramos contribuição importante a divulgação de enfoques teóricos quase desconhecidos em nosso país como:

A TEORIA DA ORGANIZAÇÃO HUMANA de Antônio Rubbo Muller, cuja proposta holística pioneira ainda não recebeu aplicações adequadas por parte dos cientistas sociais.

A CIBERNÉTICA SOCIAL de Waldemar de Gregori, cuja capacidade heurística aponta para uma nova atitude científica e fornece alternativas inusitadas.

A PSICOLOGIA SOCIAL de Pichon-Rivière e J. Bleger, pela substancialidade de um enfoque que possibilita a ação concreta nas instituições.

Por se tratarem de contribuições latino-americanas, a creditamos devam receber mais espaço epistemológico nos trabalhos em nossa área tão submetida a enfoques estrangeiros prontos, notadamente norte-americanos. Da mesma forma a divulgação da escola francesa de sócio-análise vem possibilitar a re-colocação de aspectos da realidade institucional que os anglo-saxões negam ou evitam.

Por fim, submeter à avaliação crítica da comunidade o estatuto científico da síntese da Análise Triádica como prática social de intervenção nas instituições.

b) RAZÕES TÉCNICO-PROFISSIONAIS:

A atividade de consultoria, em geral, tem-se voltado para as organizações empresariais, notadamente em áreas de gestão. É preciso redefinir o papel do consultor e da consultoria. Compreendemos que o consultor institucional que postulamos deva ser um profissional autônomo, que tenha uma abordagem bem definida, habilidades consultorias próprias, competência técnica, humana e ética. Assuma o domínio de uma metodologia operativa na intervenção que ultrapasse as fases tradicionais da consultoria (identificação, análise e solução de problemas) e se firme na ação como agente de mudanças sociais. Logo, a consultoria que constituímos neste trabalho é sempre instituinte.

O método clássico de consultoria, que pensamos poder modificar, é apresentado por KUBR (1980) em quatro passos:

1. Passo da Descoberta dos Fatos;
2. Passo da Análise dos Fatos;
3. Passo da Elaboração e Apresentação das Recomendações; e,

4. Passo da Implementação.

Ora, nesta perspectiva tradicional o consultor coloca-se como detentor de um poder, via do pressuposto saber, e gera uma dependência indesejável. Aliás, dependência que interessa à maioria dos consultores esconder. Mas não seria possível romper a dominação do consultor e a conseqüente dependência dos clientes, por uma coordenação colaborativa da condução dos trabalhos na qual assumem integralmente as ações tanto um quanto o outro, sem predomínio de partes? Acreditamos que a resposta é a Pesquisa-Ação que supera a implicação puramente pessoal do consultor e implica a todos como agentes da intervenção. Além do mais rompe-se com a linearidade do processo Diagnóstico-Intervenção-Avaliação e possibilita a instauração de uma análise na simultaneidade. Neste sentido a formação da Situação Operativa que estamos propondo representa um avanço nos procedimentos e modos da consultoria. É o que veremos mais adiante.

c) RAZÕES PESSOAIS:

Corremos o risco de parecer até presunção aquilo que desejamos se pareça o mais possível a uma contribuição. Se é verdade que a investigação, a pergunta, são formas de se buscar o poder, o que é que acontece quando tentamos oferecer algumas respostas? Exercer um poder? Mas se só fazemos o que podemos, se só podemos o que sabemos, se só sabemos o que somos, se só somos o que podemos, será então, que podemos mesmo o que somos? Será que sabemos mesmo o que fazemos? Será que somos mesmo o que sabemos?

Sentimos, pois, que um conjunto de motivações pessoais, na medida em que nos permitimos explicitá-las, comparece nas justificativas deste trabalho. Vejamos:

a) Compartilhar descobertas, inquietações e buscas.

Assumir a palavra para pronunciar o que acreditamos, seja o trabalho com as pessoas ou o confronto com o instituído social, já implica em assumir a própria história. Nossa palavra aqui e de outros é assumida como proposta instituinte: falamos de inovação.

b) Queremos assumir a responsabilidade pela implicação pessoal de nossa proposta de trabalho, tanto no que ela possa ter de acertos como no que tem certamente de limitações e erros. Este é o primeiro passo na direção do que desejamos conquistar: um espaço instituinte.

c) Se este trabalho só está sendo possível graças aos progressos anteriores, desejamos que as afirmações, questionamentos e as direções apontadas, inaugurem uma nova fase evolutiva do que acreditamos ser uma abordagem inovadora das instituições.

d) Finalmente, queremos receber as avaliações críticas, as colaborações para aprimoramentos, a re-união daqueles que pensando as mesmas coisas possam juntos continuar construindo este caminho.

1.4. A QUESTÃO METODOLÓGICA

As palavras de FREUD (1974) no seu "Esboço de Psicanálise" são bem apropriadas para o caso deste estudo:

"Não temos maneira de transmitir o conhecimento de um conjunto complicado de acontecimentos simultâneos, a não ser descrevendo-os sucessivamente, e assim acontece que todas as nossas descrições são falhas, de princípio, devido à simplificação unilateral, e têm de esperar até que possam ser suplementadas, elaboradas e corrigidas."

Não é o caso de simplificarmos dificuldades, mas ela existe quando se quer descrever a simultaneidade dentro do ordenamento que exige uma dissertação acadêmica. Coube-nos a tentativa de ordenar uma linguagem que possibilite a com-

preensão dos conceitos, da práxis e da metodologia de pesquisa-ação usados. Pensamos como PIAGET (1973) que "todo funcionamento é simultaneamente produção, troca e equilibração, isto é, presume sem cessar decisões ou escolhas, informações e regulações". É, portanto, a esse campo prático que toda metodologia deve responder e nunca o contrário.

O presente trabalho é um relato de experiência de campo, teórico-prático, de uma modalidade de pesquisa-ação institucional que pouco se adapta à sequência clássica — problema, fundamentação teórica, experimento ou prática, resultados — porque não foi assim gerado. O próprio projeto de nosso estudo compreende outra natureza, como salienta PIAGET (1970):

"... as ações humanas são quase sempre coletivas e individuais ao mesmo tempo, as leis da sua coordenação geral impõem-se tanto às relações interindividuais como às ações privadas e marcadamente interiorizadas, daí resultando uma necessária convergência entre as formas mais gerais da interação social e as da coordenação das ações individuais; para ser mais claro, esses são os dois aspectos indissociáveis duma única e mesma realidade, que é das operações e da cooperação..."

A escolha da Pesquisa-Ação é anterior à questão de método que requer uma Tese de Mestrado, se deu pela necessidade do trabalho que realizamos nas instituições e no âmbito delas. Deste modo foram questões de ordem prática, encontradas no trabalho de campo, que impuseram essa opção alternativa e resposta científica. Para respaldar nossa postura, encontramos em THIOLLENT (1985) os argumentos que contornam possíveis limitações da escolha:

"A pesquisa-ação seria um procedimento diferente, capaz de explorar as situações e problemas para os quais é difícil, senão impossível, formular hipóteses prévias e relacionadas com um pequeno número de variáveis precisas, isoláveis e quantificáveis. É o caso da pesquisa implicando a interação de

grupos sociais na qual se manifestam muitas variáveis imprecisas dentro de um contexto em permanente movimento".

Ocorre que a Pesquisa-Ação foi e é a metodologia básica da Análise Triádica na sua tarefa de intervenção na instituição que a solicita. O objetivo dela é, por isso mesmo, produzir mudanças e transformações significativas na instituição, pelos próprios elementos humanos da situação, e não necessariamente relatórios. Deixemos claro, portanto, que a Pesquisa-Ação do presente trabalho tem essa dupla avenida, esse ir-e-vir epistemológico: por um lado, produz um resultado típico de pesquisa — o relatório final; por outro, serve de fundamento metodológico à ação que gerou o material.

Mas este procedimento não retira a legitimidade científica do trabalho? Se THIOULENT (1985) tem razão, o estatuto científico se mantém:

"A pesquisa-ação não perde a sua legitimidade científica pelo fato dela estar em condição de incorporar raciocínios imprecisos, dialógicos ou argumentativos acerca de problemas relevantes. Tal incorporação supõe muito mais do que recursos lógicos: a metodologia deve incluir no seu registro o estudo cuidadoso da linguagem em situação e, com isto, o pesquisador não precisa temer a questão da imprecisão. Processar a informação e o conhecimento obtidos em situações interativas não constitui, em si mesmo, uma infração contra a ciência social".

Por outro lado, o trabalho de campo a que nos obriga a Análise Triádica tem um caráter operativo (e sua realização depende disso), ou como explicita BLEGER (1984):

"A exigência de trabalho de campo não só possibilita um melhor controle dos dados com os quais o psicólogo tem que trabalhar como também é a condição para superar antinomias, para já ir trabalhando com os dados enquanto são recolhidos, o que repercute sobre a forma mais adequada de recolhê-los; desse maneira, o trabalho de campo pode se transformar numa verdadeira indagação operativa, na qual coincidem em grande medida a investigação com a aplicação, a teoria e a prática".

Queremos também salientar que neste tipo de pesquisa, a implicação do pesquisador é uma das características que marca o processo. Implicação essa que se torna ainda mais orítica quando o papel de pesquisador articula-se com o de consultor numa tarefa profissional. Assim, compreendemos, que a pesquisa-ação que postulamos neste trabalho (que se atualiza com o modo de pensar de vários autores), cumpre a finalidade de contribuir simultaneamente para a resolução, condicionada pela ordem prática, dos problemas de pessoas, grupos e organizações na própria situação, e para o desenvolvimento das ciências sociais, pois renova o "esquema conceitual, referencial e operativo" dentro de um campo ético aceitável. Estamos pensando como fazia LEWIN, que a pesquisa é uma ação realista se acompanhada de uma reflexão autocrítica objetiva sempre voltada para avaliações de resultados que a modifique e aprimore.

Finalmente, desejamos repensar a prática científica - da Análise Triádica nos termos de sua metodologia para o que "... não devemos ter medo de enfrentar as próprias insuficiências. Não queremos ação sem pesquisa, nem pesquisa sem ação" (LEWIN, citado por BARBIER, 1985). Que a questão metodológica fique em aberto pois o cerne da Análise Triádica é ser uma nova prática sócio-analítica destinada àqueles que desejam tornar-se sujeitos e não objetos da ação das instituições sociais.

1.5. DEFINIÇÃO DE TERMOS:

A Análise Triádica adota uma terminologia própria, advinda das práticas das ciências sociais e da psicologia social. Por receberem uma conceituação específica e um uso determinado, consideramos oportuno definir brevemente alguns termos:

- ANALISADOR:** aquilo que permite revelar a estrutura da instituição, provocá-la, fazê-la abrir-se à análise: a organização, o grupo e o indivíduo, institucionalizados. Campo diferenciado de complexidade que é objeto, meio e fim da análise.
- ENSINAGEM:** compreensão da educação permanente como relação na qual ensinar e aprender formam um mesmo movimento recíproco. Também designa a situação educativa da Análise Triádica.
- GRUPO:** Grupo-cliente = aquele que é estabelecido na "situação operativa" (vínculo contratual) por ta-voz institucional da solicitação e da operação da intervenção.
- Grupo-objeto = conjunto humano que sofre as determinações sociais da instituição passivamente. É um grupo subordinado.
- Grupo-operativo = técnica desenvolvida por Pichon-Rivière que torna o grupo instrumento de mudança na medida em que realiza sua própria auto-análise e promove a Tarefa.
- Grupo-sujeito = grupo que assume a tarefa de realizar mudanças institucionais tomando para si o papel de instituinte.
- HOLÍSTICA:** (Holos = todo), referente ao todo. Abordagem do conjunto e das partes articulados como totalidade, nunca separados.
- INCLUSIVIDADE:** por oposição a exclusividade, busca focar todos os aspectos; admissão de outros elementos mesmo que contraditórios. Epistemologia convergente. Imparcialidade.
- INSTÂNCIA:** o mesmo que área, nível, unidade, setor, campo. Lugar da análise; espaço referencial.
- INSTITUIÇÃO:** célula simbólica social cujo movimento se expressa triadicamente: instituído (a norma geral, a Lei), instituinte (negação do instituído, transformação), e institucionalização (objetividade, organização). Campo da intervenção.
- INTÉRVENÇÃO:** operação de inclusão nas instituições das ações da análise, resolução de problemas, busca sistemática de transformações pela pesquisa-ação. Práxis da consultoria.
- OPERATIVO:** ou operatividade, é o mesmo que elaboração, na qual o sujeito e objeto, teoria e prática, estão implicados no mesmo momento de operação com a realidade. Práxis em sentido estrito.
- PROCESSO:** movimento cíclico por que passam a instituição, a intervenção e a metodologia. Implica uma Horizontalidade (processo social, grupal);

uma Verticalidade (especificidade organizacional, individual) e uma Transversalidade (interferência das outras instituições sociais, determinações).

- PROJETO:** conjunto implícito ou explícito das finalidades, dos objetivos organizacionais, da expectativa social de um modo geral; especificamente é o momento em que o grupo se torna sujeito e propõe alternativas de soluções.
- REVELADOR:** o mesmo que instrumento que permite ao indivíduo ou grupo apreender um aspecto ou vários da realidade organizacional. A TOH de Müller, por ex.
- SIMULTANEIDADE:** que acontece ao mesmo tempo; é usado como conceito operativo no qual a análise de um nível implica em considerar o que está acontecendo ao mesmo tempo noutros níveis. Assim, por ex., indivíduo, grupo e organização são instâncias simultâneas da instituição, um não pode ser analisado ou projetado sem se levar em conta, ao mesmo tempo, os outros.
- SITUAÇÃO OPERATIVA:** estruturação de limites; conjunto de constantes, pontos fixos em torno dos quais varia a ação. Delimitação do campo da intervenção, das condições técnicas, do enfoque educacional. Contrato, alcance, previamente negociados.
- SUBGRUPOS:** abordagem triádica do Grupo que supõe a existência de movimentos que subgrupalizam e assumem a forma de posições diferenciadas da mesma totalidade. As três tendências são:
Subgrupo Dirigente: representa o instituído, assume o comando e organização;
Subgrupo Divergente: representa o instituinte, assume a oposição e transformação; e,
Subgrupo Convergente: representa a institucionalização, assume a conciliação e oscilação.
- TAREFA:** atividade concentrada do grupo na resolução da simultaneidade; trabalho principal, encaminhamento. Implica na superação da Pré-Tarefa (resistências, medos, dificuldades), a Tarefa propriamente dita, e o Projeto (decisões, compromissos, finalizações).
- TRIÁDICO:** ou triadicidade, é a abordagem dos fatos sociais como constituídos dinamicamente de três lados simultâneos. É uma tentativa de superação do dualismo e/ou do monismo. As tríades principais da Análise Triádica são: instituído-instituinte-institucionalização geradores da tríade Organização, Grupo (com seus três subgrupos) e o Indivíduo (com seu pensar-sentir-agir).

VÍNCULO: relação mediada que implica a adjudicação e assunção de um papel ou função, tarefa ou projeto. Mútua representação interna (o outro, o grupo interno).

2. FONTES TEÓRICAS DA ANÁLISE TRIÁDICA

Além da teorização conceitual criada por nós, a Análise Triádica tem seus alicerces nos seguintes enfoques:

1. TEORIA DA ORGANIZAÇÃO HUMANA

de Antônio Rubbo Müller. Contribui como 'revelador' social nas análises de organização, grupo e indivíduo; explicitação holística e recurso de ação.

2. CIBERNÉTICA SOCIAL

de Waldemar de Gregori. Cosmovisão global, Hológrafo Social, Ciclo Cibernético e Show Planetário.

3. PSICOLOGIA SOCIAL

de E. Pichon-Rivière e J. Bleger. ECRO - Esquema Conceitual, Referencial e Operativo; enfoque Operativo, Teoria do Vínculo, Psicologia Institucional e Psicohigiene.

4. ANÁLISE INSTITUCIONAL

de Lapassade, Loursau, Ardoino, Barbier e outros. Enfoque institucional; sócio-análise das organizações e pesquisa-ação institucional.

5. PESQUISA-AÇÃO

Conforme os delineamentos de Gregori, Barbier e Thiollent. Metodologia da intervenção e da práxis.

6. EDUCAÇÃO PERMANENTE

Base da situação operativa. A intervenção supõe uma delimitação educacional permanente.

2.1. A TOH - TEORIA DA ORGANIZAÇÃO HUMANA de A.R. MULLER

A Análise Triádica apóia-se na TOH ou "teoria dos 14 sistemas sociais", como um dos principais "reveladores" de

O antropólogo brasileiro A.R. MULLER, seu genial criador, é quem explica:

"O isolamento dos catorze sistemas sociais específicos, como foram aqui apresentados, é o resultado de pesquisas que venho realizando (1957), estribado na hipótese de sua existência para-autônoma vislumbreada em 1941 (...). O enunciado dessa hipótese foi publicado pela primeira vez em 1947, na revista Sociologia, vol. IV, nº 3, em artigo intitulado "Sobre Paradigma em Antropologia Social". De 1948 a 49, de volta a Oxford, dediquei-me à elaboração da hipótese, transformando-a numa tese, com dados etnográficos de duas sociedades autóctenes da América do Sul: os Incas, do Perú e os Ramkokamecre, do estoque Gê."

O professor MULLER estava preocupado em determinar um quadro descritivo do social "sem que permanecessem resíduos, para conseguir-se uma teoria global relativa às sociedades humanas e à vida social dos indivíduos". E nisso ele se antecipou em mais de três décadas, às atuais abordagens holísticas.

A.R. MULLER afirma que a TOH é um "instrumento projetivo aperceptivo" chegando mesmo a apontar nele qualidades terapêuticas quando de seu uso em grupos. Por outro lado, acreditava que os sistemas sociais específicos, "dada sua natureza para-autônoma, tendem a manter-se em equilíbrio, sendo que o colapso de um pode afetar os demais e até paralisar o organismo social". — O que nos interessa da TOH é seu aspecto didático-grupal, a rápida assimilação e uso nas análises dos participantes, como previa seu autor: "Os catorze sistemas sociais específicos facultam a manifestação e desenvolvimento das disposições essenciais à vida individual e de relação, isto é, possibilitam a sua entelêquia e favorecem a continuidade do grupo".

Outro aspecto relevante da TOH é ser capaz de evidenciar que o indivíduo se torna sujeito como um emergente soci

al, assim a seriação dos sistemas sociais seguem o "desenvolvimento biológico, psíquico e social do indivíduo, desde sua emergência no sistema parentesco até sua emancipação gradativa nos sistemas segurança, político, jurídico e de precedência".

Em 1958, MULLER publicava a "Teoria da Organização Humana - sua propedêutica e didática especial" —, na qual se destacava, mais uma vez, seu pioneirismo: ele inaugurava entre nós os estudos interdisciplinares! Com seu "Seminário Interdisciplinar", conseguiu tornar a TOH um recurso de educação permanente, cuja dinâmica de grupo democratizava a aprendizagem e a participação.

"O mecanismo de sessão aqui preconizado, com liderança rotativa, dá a todos oportunidade de dirigir, exercendo cada um, consecutivamente, papéis que são inerentes às funções atribuídas, criando-se ambiente naturalmente ameno, acostumando-se os participantes à operação moderada da censura e, portanto, à dosagem adequada das sanções, abolindo-se a necessidade de um regulamento escrito e articulado, pois os sentimentos serão harmonizados como consequência da própria rotina". (MULLER, 1958)

A Análise Triádica, para realizar-se, necessita ter explícitos os três campos sociais: o organizacional, o grupal e o individual. Como fazê-lo? Responde-nos GRECO (1984): "Para que se delineiem os limites de qualquer ação social é preciso que se tenha um instrumento explicitador dessa realidade. É o que se encontra no trabalho de A.R.Müller - Elementos Básicos da Organização Humana". Desejamos enfatizar o fato de a TOH ser o primeiro passo para a compreensão do fenômeno humano com simultâneo, ou seja, ele descreve uma homologia entre o humano social e o humano individual, mostrando graus e distinções de especificidade.

Em 1964 a descrição da personalidade como sujeito so-

cial adquire consistência epistemológica com o trabalho "Componentes da Estrutura da Personalidade", um inventário "sócio-psico-técnico". Neste, vamos encontrar os atos humanos classificados como comportamentos universais capazes de serem analisados nas "qualidades":

- De per si,
- De si para si,
- De um para outro,
- De todos para outrem,
- De cada um perante outrem,
- De cada qual perante si;

revelando um complexo quadro holístico, no qual Müller tenta vencer o funcionalismo inicial de sua postura e encaminhar-se para uma fenomenologia que não chega a desenvolver.

Recentemente (agosto/1987), com o falecimento de Müller, seu principal continuador, GREGORI (1987), assim se manifestou sobre a contribuição do Mestre:

"Foi teórica e didática. No aspecto teórico, resolveu o problema classificatório das ciências sociais com sua Teoria da Organização Humana (14 sistemas sociais específicos) complementada com o "Componentes da Estrutura da Personalidade". As ciências sociais ignoram isso voluntariamente, porque preferem o livre-associacionismo e as miscelâneas, derivação direta da miscelânea sócio-econômica com que somos embrulhados cotidianamente. (...) Müller fez para as ciências sociais o que Linneu fez para as ciências naturais e o que Lavoisier fez para a Química."

GREGORI ainda destaca a contribuição didática do método do "Seminário Interdisciplinar" de Müller, além da operatividade (criatividade e prática) que desenvolvia com aqueles que o utilizava. Müller nunca chegou a teorizar na forma tratadista seus "quadros de referência", pensamos que essa tarefa cabe a nós e àqueles que venham utilizar abordagens holísticas. A TOH é o melhor quadro descritivo da sociedade que conhecemos, entretanto constitui seu defeito não poder explicar aquilo que descreve.

2.2. A CIBERNÉTICA SOCIAL de WALDEMAR DE GREGORI

Trata-se de uma síntese interdisciplinária de enfoques científicos e filosóficos que abarca desde as leis da energia/movimento até uma pessoa, do grupo à sociedade como uma unidade global. A inteligibilidade da proposta representa tudo como uma rede de sistemas que se movem pela "trialéti - ca", em ondas ou formações trifocais, cujo princípio unitriádico gera uma nova atitude frente à realidade.

A partir de trabalhos de treinamentos, cursos e consultorias a instituições, fomos validando os recursos teóricos e técnicos da Cibernética Social, que são os que aproveitamos em nossa abordagem da Análise Triádica:

1. COSMOVISÃO GLOBAL
Teoria e Quadro de Referência Generalista. Conceito unitriádico.
2. HOLÓGRAFO SOCIAL
Enfoque holonômico da realidade.
3. SHOW PLANETÁRIO
Níveis da complexidade social ou Fluxograma Planetário Universal.
4. CICLO CIBERNÉTICO
Uma modalidade de pesquisa-ação.

2.2.1. A COSMOVISÃO GLOBAL

A concepção do mundo (weltanschauung) busca superar o dualismo e as formas parciais, tentando chegar a uma visão global da realidade. Para GREGORI (1984), "... a natureza, o homem, os grupos e a sociedade são movidos pelo mesmo princípio, por uma mesma força geral: energia, formando conjuntos energéticos ou sistemas holísticos, em cadeia". Assim, temos:

- Cosmovisão:
origem e natureza do ser e do universo;
- Dinâmica das Potencialidades:
a energia e seus ciclos, ordem natural, complexidades, graus;

- Dinâmica Individual:
filogênese e ontogênese, fluxograma evolutivo;
- Dinâmica de Grupo:
a organização grupal, origem do poder, vida comunitária;
- Dinâmica Social:
o acesso aos meios de vida, o trabalho, a tecnologia, a guerra;
- Dinâmica Universal:
a auto-imagem da espécie humana, sua unificação, ideais de transcendência; finalização do processo evolutivo.

A concepção da Cibernética Social é retomada por GRECO (1984) e ampliada na forma de "princípios". São eles:

1. Princípio da Relatividade do Conhecimento
O conhecimento só existe relacionado a um referencial. (Idêntico ao ECRO de Pichon-Rivière, que adotamos).
2. Princípio da Universalidade da Energia
Tudo que se conhece é manifestação da energia. (Parece-nos que aqui a Cibernética Social retorna ao monismo e não avança).
3. Princípio da Cadeia Universal de Sistemas
O universo é unitário e múltiplo. Cada unidade recebe e fornece energia.
4. Princípio Triádico
A tripolarização da energia, expressa em três posições.
5. Princípio da Maximocracia
A maximização da sobrevivência exige sobreviver o melhor possível e por mais tempo.
6. Princípio de Evolução
Tudo está em permanente movimento, transformação e complexificação.
7. Princípio da Recorrência Acumulada
Um estágio traz elementos do estágio anterior e influencia o estágio posterior.
8. Princípio do Suporte Vital
Níveis de complexificação, nos quais um nível é base para outro, continuamente.
9. Princípio do Oficialismo Universal
A natureza é oficialista, busca sempre benefício próprio.

10. Princípio da Universalidade do Feedback

Os níveis auto-regulam-se e são regulados, pelo jogo da interdependência.

11. Princípio Holístico dos Sistemas

Cada nível expressa-se a si mesmo e aos outros. Cada parte pode reproduzir o todo como expressão da globalidade.

Mesmo sem concordar com todos os princípios, utilizamos operativamente em nosso trabalho com maior ênfase o Princípio 4. Esses três lados ou tendências, segundo a Cibernética Social, são denominados:

1. Lado OFICIAL - direcionador, que rege, comanda o conjunto;
2. Lado NATURAL - inovador, que repele, faz oposição, mantém o Oficial desperto, atuante;
3. L. OSCILANTE - integrador, que é neutro, mantém o equilíbrio e é base de suprimento do Oficial e do Natural.

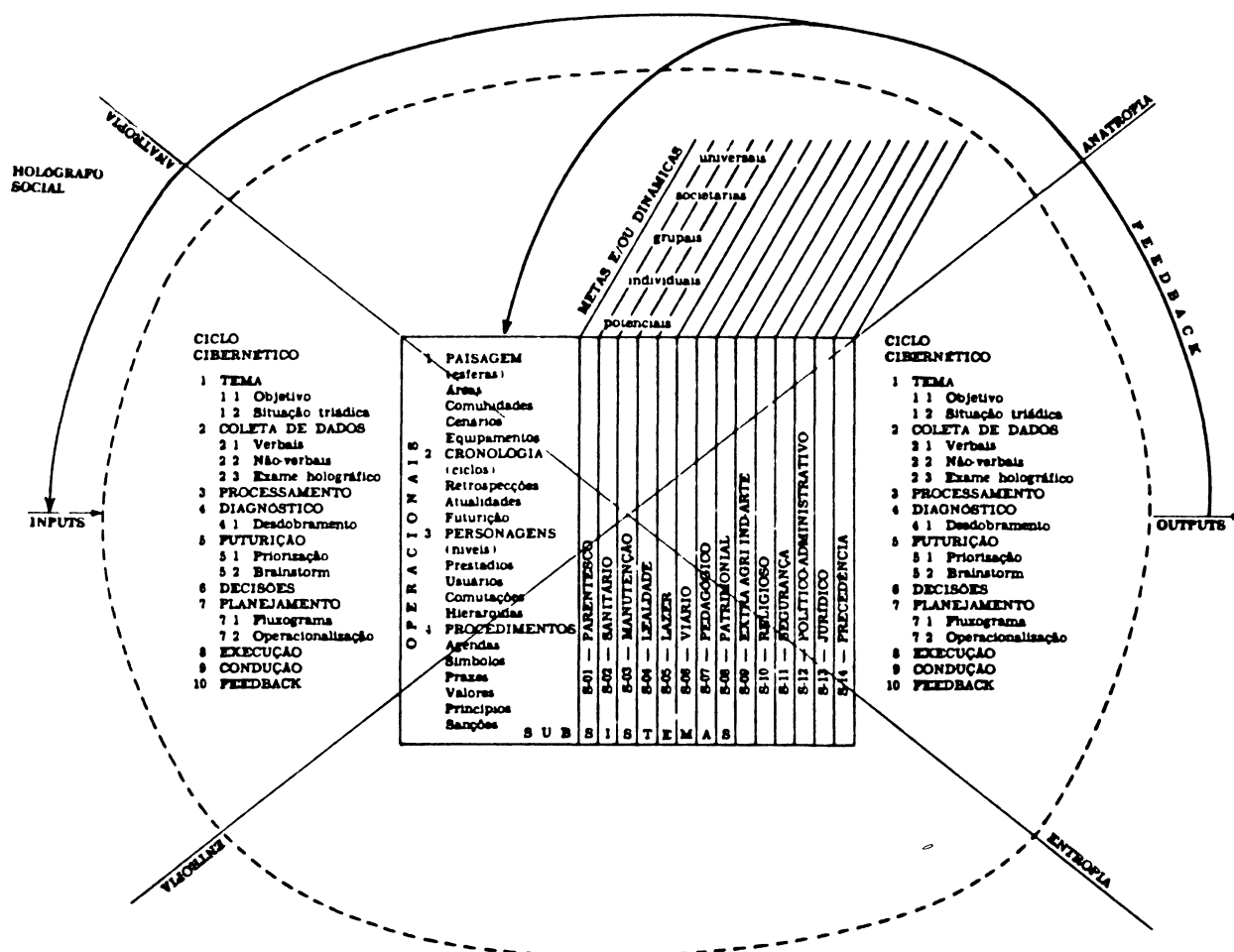
No item 3.5. Triadicidade Social, retomamos esta noção e a ampliamos, redenominamos, dando-lhe maior abrangência.

2.2.2. O HOLOGRAFO SOCIAL:

Trata-se de um amplo quadro de referência, como "um conjunto de conceitos técnicos, um descritor analítico, um classificador, uma álgebra, um relógico, um esquema para lidar simbolicamente com os fatos e a realidade" (GREGORI, 1984). Para que não se torne um mapa em contradição com o território descrito, é necessário que o quadro de referência não apenas se refira à realidade humana, mas tenha, "por si ou por empréstimo, um modelo da realidade ou de como os elementos da realidade a que se refere se cruzam, se combinam, divergem e se reunificam, etc." (idem).

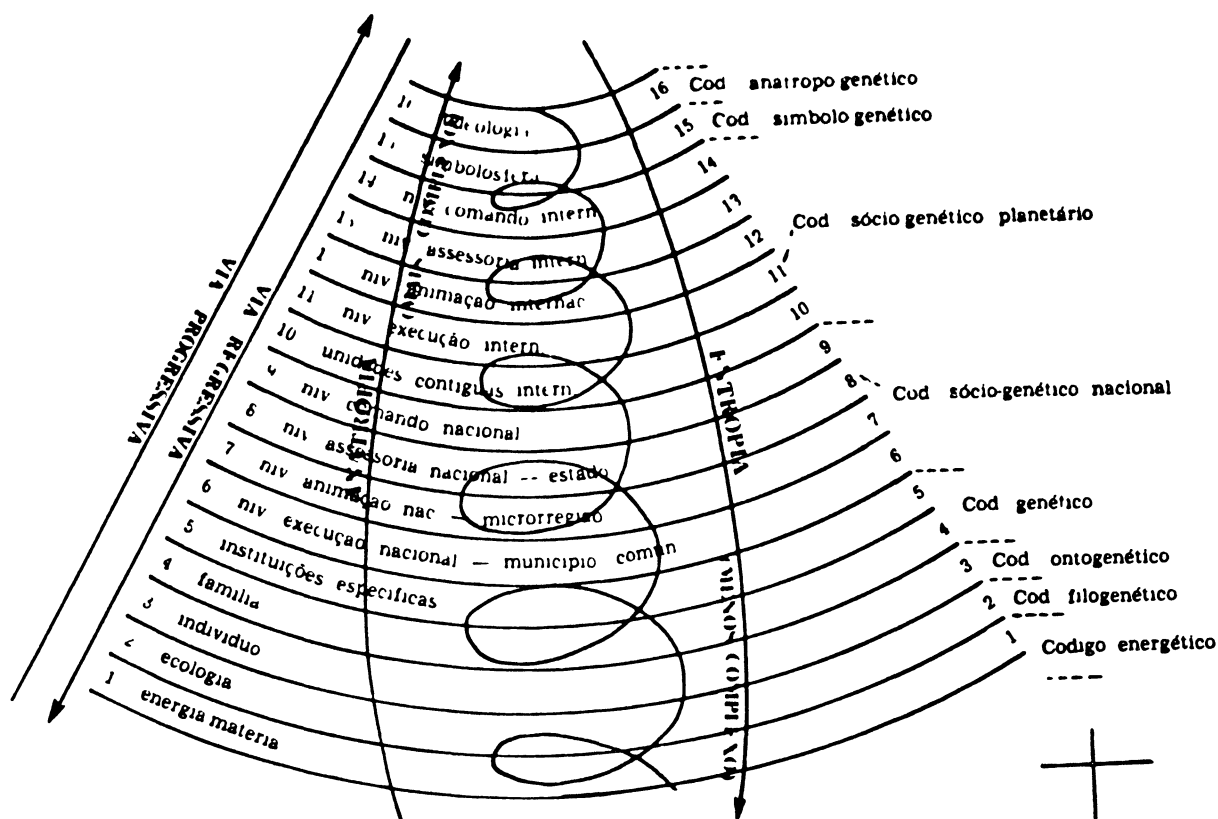
O Holografo pode, portanto, ser definido como um "descritor, representador tridimensional ou global dos fatos", e

lém de seu aspecto gráfico, classificador, aponta direções à pesquisa e às ações práticas, tornando-se um autêntico modelo de pesquisa-ação.

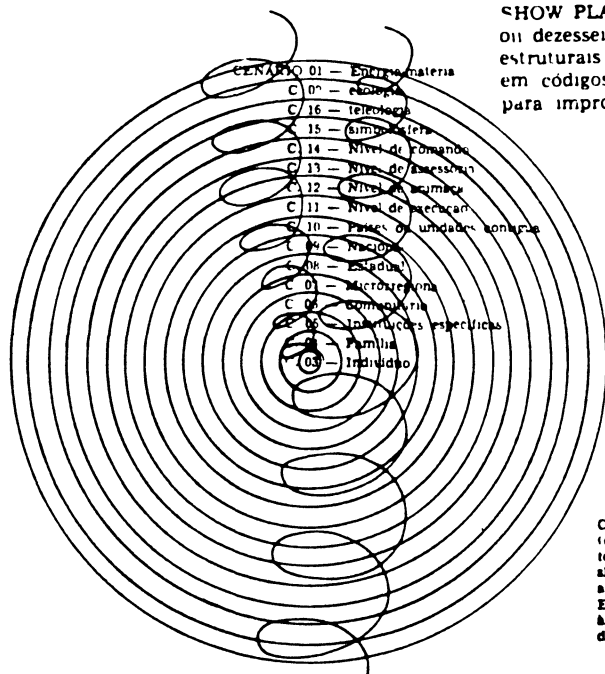


2.2.3. O SHOW PLANETÁRIO:

O Show Planetário, também conhecido pela denominação de Fluxograma Planetário Universal, é um quadro explicitador e localizador da contingência da análise, ou seja, é um modo de situar em que nível da realidade planetária-humana se está analisando (nacional, municipal, por ex.). Consiste de dezesseis cenários entrelaçando dezesseis esferas e níveis estruturais simultâneos, que possibilitam as relativizações e articulações com os outros níveis ou esferas do global.



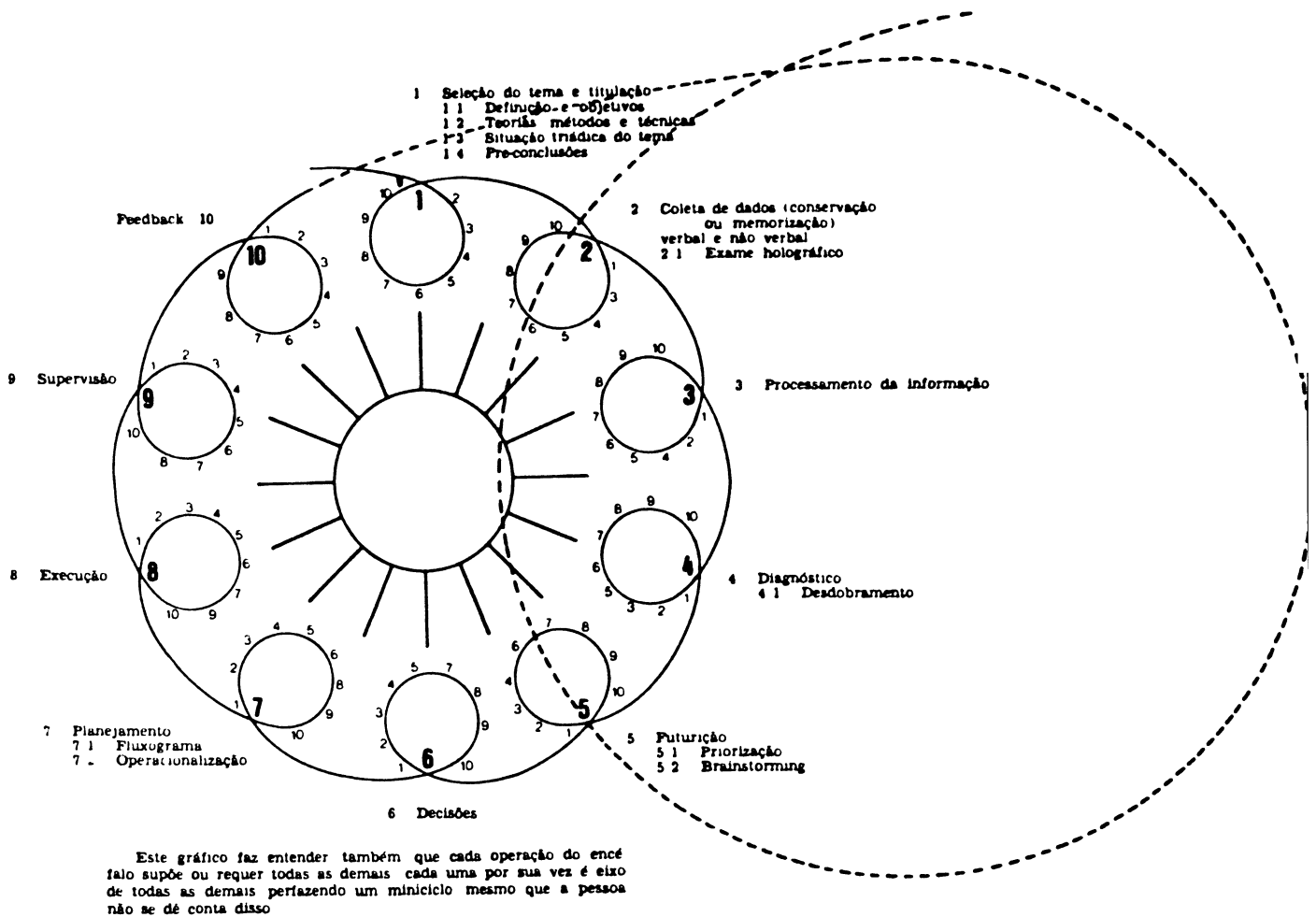
SHOW PLANETARIO — em dezesseis canais ou cenários (prestadios) ou dezesseis vídeos (usuários) entrelaçando dezesseis esferas e níveis estruturais simultâneos cujo único script é a rotina do passado em códigos que são desdobramento de um primeiro com margem para improvisos dentro do padrão unitriádico



O diagrama anterior e este são meras tentativas. Os Fluxogramas (espirais) invertidos indicam superposição e coextensividade de sis temas. Também indicam uma relativização na maneira de olhar o show planetário. Da maneira como ficou a ordem dos Cenários da a idéia de que estamos num contexto de Sistema Universo e Sistema Ecológico terráqueo que limitam e condicionam nossas aventuras à regras de homeostase triádica preestabelecidas pelo jogo triádico máximo

2.2.4. O CICLO CIBERNÉTICO:

O Ciclo Cibernético é o método científico que opera o Hológrafo Social incluindo funções de análise lógico-dedutivas, a criatividade na busca de soluções alternativas e a implementação ou execução do projeto. Serve como um roteiro de intervenção institucional ou de trabalho a nível individual ou grupal.



2.3. A PSICOLOGIA SOCIAL DE PICHON-RIVIÈRE & J. BLEGER

A concepção psicológica adotada por Pichon-Rivière e Bleger, apresenta uma

"... visão integradora do "homem em situação", objeto de uma ciência única, ou interciência, localizado em uma determinada circunstância histórica e social. Tal visão é alcançada através de uma epistemologia convergente, na qual todas as ciências do homem funcionem como uma unidade operacional, enriquecendo tanto o objeto do conhecimento como as técnicas destinadas a sua abordagem". (PICHON-RIVIÈRE, 1982)

PICHON-RIVIÈRE está convencido de que esse "artesanal" compõe um "conjunto estrutural e genético" que permite compreender a horizontalidade (comunidade) e a verticalidade (o indivíduo nela inserido), de uma sociedade em mudança. A

psicologia social que postula remete-nos à síntese denominada ECRO (esquema conceitual, referencial e operativo), com o qual o sujeito entra no interjogo que "modifica a si mesmo e modifica o mundo".

BLEGER, discípulo e continuador da obra de Pichon-Rivière, contribui enormemente para uma abordagem holística da instituição desenvolvendo uma "psicohigiene" formulada dentro de uma "psicologia institucional" de ampla dimensão prática. Afirma, no sentido da nossa proposta:

"Devemos entender que, em toda organização, a própria organização faz parte (é parte) da personalidade dos seres humanos que a integram, e que mobilizar padrões, hábitos e normas de conduta significa mobilizar ansiedades dos indivíduos e dos grupos que a constituem. Porém, quero ressaltar um aspecto importante: é nas organizações que as estruturas mais primitivas e sociabilidade sincrética, estão imobilizadas". (BLEGER, 1980).

Juntamente com SAIDON (1982), pensamos que as teorias perdem seu nexo de verdade isolada de sua aplicação sobre a realidade.

"Toda ciência se produz para ser praticada. Mais ainda, nenhum desenvolvimento científico se realiza através de uma crítica contra a prática, mas sim de uma valorização da mesma, e de seu questionamento, para possibilitar um maior nível de cientificidade, ou seja de transformações do real. Talvez este seja um dos valores fundamentais no trabalho e na teorização de Pichon-Rivière?"

RESUMO DA PSICOLOGIA SOCIAL DE PICHON & BLEGER:

ECRO - Esquema conceitual, referencial e operativo. Entendido como um conjunto articulado de conhecimentos que abarcam uma vasta generalização. São conceitos universais que nos permitem abordar distintos objetos particulares e operar no campo prático.

ATITUDE FRENTE À MUDANÇA

Pode ser positiva ou negativa (resistências). Dois me dos básicos podem surgir: medo da perda e/ou do status que.

DIDÁTICA

Aprendizagem ativa, interdisciplinária, acumulativa, de núcleo básico, grupal, instrumental e operativa.

VETORES DO CONE INVERTIDO

Constituem uma escala básica de avaliação dos processos grupais: Afiliação e Pertença, Cooperação e Pertinência, Comunicação, Aprendizagem e Têlo.

VERTICALIDADE E HORIZONTALIDADE

Unidade de operação: interpretação-emergente. O existente (implícito e explícito). Porta-voz, bode-expiatório, liderança, papéis.

MOMENTOS DO GRUPO

Pré-tarefa, Tarefa e Projeto, num movimento de abertura, desenvolvimento e fechamento.

UNIVERSAIS

São fenômenos que se dão em forma reiterada em todo o grupo: fantasia de enfermidade, tratamento ou cura. O segredo grupal. Situações triangulares.

PROCESSOS DE AMADURECIMENTO E DESENVOLVIMENTO

Polissuslidade: constitucional, o adquirido e o disposicional.

PLURALIDADE FENOMÊNICA

Três áreas de conduta: Mente, Corpo e Mundo Externo.

VÍNCULO

Toda relação grupal é vincular. Todo vínculo é bicorporal e tripeessoal. Os três D: depositário, depositantes e depósitos.

ÂMBITOS

Psicossocial (o indivíduo, seus vínculos e relações); Sócio-dinâmico (grupos, relações interpessoais); e Institucional (relações organizacionais e intergrupais).

ENQUADRAMENTO

A fixação de certas constantes dentro das quais se podem controlar as variáveis do fenômeno. Técnicas e critérios de enquadramento. Contrato.

PSICOHIGIENE

Psicologia da prevenção dos distúrbios individuais, grupais e institucionais.

PSICOLOGIA INSTITUCIONAL

Estudo dos fenômenos humanos que se dão em relação com a estrutura, a dinâmica, funções e objetivos da instituição social.

ENSINAGEM

A simultaneidade do processo ensino-aprendizagem.

2.4. A ANÁLISE INSTITUCIONAL

A Análise Institucional é um dos setores mais frutíferos da sóciopsicologia francesa (juntamente com a psicoter-

pie institucional, pedagogia institucional, sócio-psicanálise, esquizo-análise), que incorporam contribuições da sociologia, da psicanálise de Freud, da análise político-econômica de Marx, do existencialismo de Sartre e da psicologia social. Sua contribuição para o nosso estudo vem de autores no táveis como LAPASSADE, LOURAU, ARDOINO, LOBROT, BARBIER e ou tros.

O conceito de INSTITUIÇÃO é a chave na Análise Institucional (ou sócio-análise), cuja forma simplificada é enten dida por LAPASSADE & LOURAU (1972), "como forma que assume a reprodução e a produção de relações sociais num dado modo de produção". Estes autores seguem a fundamentação de SARTRE (Crítica da Razão Dialética) que demonstre um movimento do Grupo à Organização e à Instituição, constituídos em níveis de análise.

LAPASSADE (1983) propôs em 1963 "chamar de "análise institucional" o método que visa revelar, nos grupos, esse nível oculto de sua vida e de seu funcionamento". Em suas pro posta, os três níveis interrelacionam-se:

1º Nível - GRUPO

"base" - onde se situa a prática sócio-analítica porque nesse nível já existe instituição (discordamos: no nível individual existem os papéis e funções institucionalizadas igualmente);

2º Nível - ORGANIZAÇÃO

do estabelecimento - grupo dos grupos - regidos por normas que fazem a mediação entre sociedade e Estado;

3º Nível - INSTITUIÇÃO

o que está estabelecido socialmente - nível da Norma universal, da Lei, do Estado.

Há intervenção sócio-analítica quando se verificam as seguintes operações:

a) ANÁLISE DA SOLICITAÇÃO

Solicitação oficial - o implícito deslocado - e a solicitação do grupo-cliente (membros e usuários da organização).

b) AUTOGESTÃO DA INTERVENÇÃO PELO GRUPO-CLIENTE

Horário, número de reuniões, vínculo entre as reuniões de análise e as demais atividades cotidianas, ordem do dia, programas, solicitações particulares ao grupo de sócio-analistas, modalidades de pagamento.

c) A REGRA DA LIVRE-EXPRESSÃO

Reestabelecer a "fala" institucional, superação do "não-dito", rumores, segredos, filiações sociais e obstáculos. "Tudo dizer".

d) ELUCIDAÇÃO DA TRANSVERSALIDADE

Das filiações positivas e negativas, referências, categorias, ideologias.

e) A ELABORAÇÃO DA CONTRATRANSFERÊNCIA INSTITUCIONAL

Ou análise das reações que o staff-analítico ou sócio-analista fazem à transferência institucional do cliente coletivo. (Cf. conceito de implicação em Barbier).

f) ELABORAÇÃO DOS ANALISADORES

Operações reveladoras da estrutura institucional, enunciam as determinações da situação.

2.5. A PESQUISA-AÇÃO

Seguindo as contribuições da sócio-análise, BARBIER (1985) retoma e incorpora a metodologia da pesquisa-ação como:

"...uma atividade de compreensão e de explicação da práxis dos grupos sociais por eles mesmos, com ou sem especialistas em ciências humanas e sociais práticas, com o fito de melhorar essa práxis. A pesquisa-ação institucional é um tipo particular de pesquisa-ação cujo objeto refere-se ao campo institucional no qual gravita o grupo em questão. Trata-se de desconstruir, através de um método analítico, a rede de significações das quais a instituição é portadora enquanto célula simbólica".

Neste sentido, portanto, nossa prática é idêntica à de BARBIER que, complementarmente, redonda na compreensão de THIOLLENT (1985), para quem o postulado da pesquisa-ação

ênfase e análise "das diferentes formas de ação. Os aspectos estruturais da realidade social não podem ficar desconhecidos, a ação só se manifesta em um conjunto de relações sociais estruturalmente determinadas".

A pesquisa-ação serve-nos como um modelo de intervenção (veja-se o item 3.2., desenvolvimento detalhado da proposta), já que o sentido de "pesquisa" está a serviço da análise e das implicações que seus resultados promovem no campo institucional.

2.6. A EDUCAÇÃO PERMANENTE

A Análise Triádica, enquanto intervenção sócio-psicológica do continuum organização-grupo-indivíduo, supõe uma base educacional em suas tarefas, que inclui um ensino instrumental e uma aprendizagem operativa permanentes. Os sujeitos da ação analítica triádica estão dentro dos limites de uma situação educativa. Assim, acreditamos que a proposta de uma educação permanente respalda essa ação e lhes dá os fundamentos necessários como uma socioterapia institucional do indivíduo em crescimento. Afinal, o desenvolvimento das pessoas na situação significa, em nossa proposta, aperfeiçoamento e progresso. Como assinala LEON (1977):

"...qualquer que seja o lugar dos fatores sociais na determinação dos limites de maturidade, não se poderia ver, no franqueio desses limites, o acesso a uma espécie de perfeição. O homem é inacabado e a maturidade não poderia constituir o termo da evolução".

Mas, ao invés de uma educação permanente passiva, estamos pensando como FULLAT (1980): "A educação permanente tem que agir sobre os objetivos, estruturas e métodos das instituições que desempenham papéis educativos na nossa sociedade".

Na Análise Triádica a tarefa instituinte cabe ao grupo do mesmo modo que cabe ao indivíduo tornar-se sujeito de mudanças, seu agente, por isso mesmo incluímos o caráter transformador da educação em nossa proposta. Assim, tomamos de SCHWARTZ (citado em Gadotti, 1981), a definição de Educação Permanente que mais nos corresponde, como possibilidade de:

"...tornar toda pessoa capaz de melhor compreender o mundo técnico, social e cultural que a rodeia, de torná-la autônoma, isto é, capaz de se situar no seu meio, de o influenciar, compreendendo o aspecto da relativa evolução, procurando ser verdadeiramente o agente de mudança".

No item 3.3. A Educação Permanente como Ensinagem, re tomamos o assunto dando-lhe mais amplitude.

3. O ECRO - ESQUEMA CONCEITUAL, REFERENCIAL E OPERATIVO DA ANÁLISE TRIÁDICA

A Análise Triádica postula uma visão holística do homem em situação no interjogo simultâneo das relações mediadas grupais e determinado socialmente pelas pautas institucionais. É, pois, uma ação interventora que se movimenta da análise para a criatividade superadora dos impasses no campo social da organização. É abrangente e simultânea no processo que instala dentro dos processos institucionais, processo dentro de processo, movimento dentro do movimento, parte do institucional no organizacional, do institucional no grupal e do institucional no individual. Ultrapassando a rotina das ciências sociais que sempre prescrevem o uso de "modelos" e "teorias" pré-estabelecidos, buscamos uma abordagem que sendo síntese não perdesse a objetividade da prática e do concreto. Essa abordagem da realidade social, delimitada pela instituição, nosso campo de atuação, é o ECRO - Esquema Con-

ceitual, Referencial e Operativo, extraído da Psicologia Social de Pichon-Rivière. Tal visão é alcançada por uma epistemologia convergente na qual "as ciências do homem funcionam como uma unidade operacional, enriquecendo tanto o objeto do conhecimento como as técnicas destinadas a sua abordagem" (KAMKHAGI, 1982).

GAYOTTO (1983) conceitua o ECRO como : "... instrumento que se constrói, que se aperfeiçoa permanentemente. A construção do ECRO é resultado de um processo de aprendizagem que implica trabalho (necessidade), espera (registro de necessidade e satisfação), que consiste na elaboração de uma estrutura interna que reflete a estrutura da realidade externa".

O ECRO que apresentamos aqui é conceitual, já que a realidade do campo social em que trabalhamos é inspreensível e sua prática só pode ser vista através da representação ou reconstrução de seus esquemas operativos. Como alertava PICHON (1982): "O modo de conhecê-lo é realizar um trabalho permanente de hetero e auto-análise".

O ECRO é o suporte das operações concretas e das teorias que permitem uma aproximação adequada entre o conceitual e a práxis.

O ECRO é um ESQUEMA porque permite fixar os termos da análise como uma estrutura em contínuo movimento, uma Gestalt. Porém um esquema móvel, classificatório e descritivo.

O ECRO é CONCEITUAL por ser um conjunto de conhecimentos que proporcione linhas de trabalho e investigação. Para GAYOTTO (1983) o ECRO:

"é um sistema de conceitos. O conceito é a apropriação que explica a essência. É o enunciado de traços, características e relações que são constitutivos específicos de um objeto. Os conceitos são enunciados que expressam os processos reais, resultam de um pensamento, de um retrabalho da experiência. Está indissolivelmente ligado à experiência, mas não tem existência real, é mental e universal".

O ECRO é REFERENCIAL porque tem um sentido de media - dor, ora se refere aos conceitos explicativos, ora à realidade ou ao objeto, ora à experiência do grupo ou de um indivíduo ou da instituição. Podendo significar uma "referência" ao dirigir, encaminhar, estabelecer relações, contar, relatar. O ECRO sempre se refere com seu conjunto de universais a um objeto particular, se refere a um setor da realidade ou à sua representação.

O ECRO é OPERATIVO somente quando é práxis, quando é conhecimento aplicado, quando opera transformações na realidade pela aplicação de conceitos que se transformam e modificam o esquema conceitual. Tem o sentido epistemológico da operatividade piagetiana: "Conhecer um objeto é agir sobre ele. Conhecer é modificar, transformar o objeto, é entender o processo dessa transformação, e como consequência, entender como o objeto é construído" (PIAGET, 1964). Ou, ainda, como esclarece GAYOTTO (idem): "A operatividade é quando verificamos se há adequação entre o conceito e o objeto concreto: o conceito é verdadeiro se permite a transformação e a planificação, uma modificação criativa".

OPERATIVIDADE significa criar um campo (seja individual, grupal ou organizacional) permissível às atitudes favoráveis à mudança na simultaneidade. Superação das resistências à aprendizagem, à lidar com o complexo triádico, à elaboração das ansiedades expressas nos medos básicos (medo da perda e do ataque), durante o processo re-evolucionário da análise.

O ECRO da Análise Triádica é centrado na Tarefa e fundamenta-fundamentando-se como eixo epistêmico e instrumental de trabalho nos fluxos e re-fluxos da triadicidade social em cada indivíduo participante do grupo e da organização.

3.1. A SITUAÇÃO OPERATIVA

Situação vem de situar, colocar, estabelecer — ou seja, fixar determinadas condições reconhecidas e negociadas previamente num contexto. É o mesmo que o "enquadramento" de BLEGER, a "situação analítica" de LOURAU e o "perímetro de intervenção" de BARBIER. Essa delimitação de um campo, no entender de LOURAU (1975): "é antes de tudo a elucidação das relações estabelecidas entre os clientes e suas instituições, entre os clientes e o analista, e enfim entre o analista e as instituições".

A "situação operativa" é uma operação e um espaço ao mesmo tempo e visa não só reconhecer o contexto, como também criar um "ótimo" para realizar o que PICHON-RIVIÈRE preconiza:

"A tarefa fundamental do psicólogo, do sociólogo e do psicanalista é a investigação no aqui-agora de uma determinada situação, aquilo que está acontecendo".(1982)

Buscamos no conceito de "enquadramento" de BLEGER a designação mais aproximada do que entendemos por "situação operativa", qual seja, o conjunto das condições constantes nas quais se realiza a intervenção analítica triádica. Ou a "fixação de um conjunto de constantes, que tanto nos serve como meio de padronização como de sistema de referência do observado" (BLEGER, 1984). A idéia de "situação operativa" vem-nos da psicanálise, cuja "indagação operativa" tem delimitações precisas, classificadas assim por BLEGER:

- a) observação de acontecimentos e seus detalhes como processos;
- b) compreensão do significado dos acontecimentos e da forma como eles se relacionam ou integram;
- c) incluir os resultados de dita compreensão, por assinalamentos, reflexões e interpretações oportunos;
- d) considerar o passo anterior como uma hipótese, que ao ser emitida remete ao passo "a" (verificação, ratificação, correção ou nova hipótese) ou a uma ação correspondente.

A SITUAÇÃO OPERATIVA da Análise Triádica se forma em três aspectos complementares: o Campo da Intervenção, as Condições Técnico-Profissionais e o Vínculo Contratual.

3.1.1. O CAMPO DA INTERVENÇÃO

A Análise Triádica se presta a uma abordagem específica da instituição, seu campo de intervenção. Limita na esfera organizacional, grupal e individual, as fronteiras de sua tarefa. Não estamos propondo uma análise macro-social ou da estrutura geral da sociedade, tampouco uma análise bio-físico-psíquica do indivíduo. Auto-limitamos a situação operativa, por opção metodológica, a um campo que esteja ao alcance dos profissionais com formação em ciências humanas e sociais práticas (psicologia, sociologia, pedagogia, antropologia, serviço social, etc.).

O Campo da Intervenção é dado pelo ECRO - Esquema conceitual, referencial e operativo. Pela utilização do conceito de Instituição como instância sócio-historicamente determinada e sua objetivação triádica: Organização, Grupo e Indivíduo. Estabelece uma análise operativa não segmentária mas sobretudo da e na simultaneidade do processo global da instituição, incrementada por uma metodologia especial de Pesquisa-Ação. A base didático-pedagógica é educacional. Não fazemos terapias, mas sim utilizamos estratégias, técnicas e instrumentos educacionais. A intervenção analítica é de toda a organização, porém sediada em um Grupo Operativo (que é o grupo-cliente que se torna progressivamente grupo-sujeito). O ECRO, a Organização, o Grupo e o Indivíduo são analisados - res privilegiados do processo que toma "reveladores" para o trabalho de análise. Levamos em conta ainda a "implicação institucional" como conjunto das relações, conscientes ou não, e a "implicação prática" ou base material (organização).

3.1.2. AS CONDIÇÕES TÉCNICO-PROFISSIONAIS

Seguimos a orientação de BLEGER (1984) para o estabelecimento das condições técnico-profissionais:

"A investigação modifica o investigador e o objeto de estudo, o que, por sua vez, é investigado na nova condição modificada. Com isso, dá-se uma práxis na qual o investigador é, ao mesmo tempo, operar e o agir uma experiência enriquecedora e enriquecida com a reflexão e a compreensão".

Quando uma organização solicita a intervenção é por - que ela deseja a mudança e não sabe como fazê-la. Compreendemos que intervimos numa situação de conflito latente, isto significa participar como facilitador das forças instituintes. Intervir pode, em algum momento, ter que lidar com as - buscas de aliança que vise tornar o consultor parte da contestação que estava pendente. Assim, pois, analista e consultor são aspectos do mesmo papel, como explicita a definição de consultoria de SCHEIN (1972): "... um conjunto de atividades desenvolvidas pelo consultor que auxiliam o cliente a perceber, compreender e atuar sobre eventos inter-relacionados que ocorrem no seu meio ambiente".

O conjunto da fixação de variáveis (pontos fixos em torno dos quais varia a ação) pode sucintamente ser estabelecido nas seguintes regras:

- a) o consultor deve cumprir com uma atitude científica;
- b) estabelecer relações explícitas e claras em tudo o que corresponde à função profissional (que abarca tempo de dedicação, honorários, independência profissional — como assessor ou consultor);
- c) esclarecer o caráter da tarefa profissional a se realizar;
- d) realizar uma tarefa de esclarecimento sobre o caráter da tarefa profissional em todos os grupos, seções ou níveis, alcançando a aceitação dos vínculos decorrentes;
- e) estabelecer em forma prática, definida e clara o caráter da informação dos resultados, não aceitando imposições ou parcelamentos;

- f) segredo profissional e lealdade estritamente observadas em relação a pessoas, ao grupo e à organização;
- g) limitar os contatos extra-profissionais ao mínimo ou, se possível, excluí-los totalmente. "O manejo da informação não é só um problema ético, mas sim, ao mesmo tempo, um instrumento técnico"(BLEGER, 1984);
- h) abster-se de tomar partido de setores, posições ou filiações dentro da organização;
- i) limitar-se ao assessoramento e à atividade profissional contratada;
- j) compartilhar os desafios da Tarefa, mas não responsabilidades alheias; e,
- k) não fomentar a dependência psicológica (intra ou intergrupai), ajudar a resolvê-la pela emancipação progressiva.

As condições Técnico-Profissionais são necessárias como parte da estratégia, enquanto explicita o alcance e significação da atividade do consultor. Como afirmou BARBIER (1985):

"Fazer pesquisa-ação em ciências sociais é assumir o risco, que a sociologia acadêmica não conhece concretamente, de ser interrogado sobre o papel e a função que se exerce como pesquisador e "especialista" na sociedade, isto é, aceitar uma interpelação sobre o sistema de valores e de atitudes (do pesquisador) do qual depende o equilíbrio da personalidade. É chocar-se a cada instante com o muro da contradição entre o projeto histórico e existencial (...) e a realidade estrutural da ação profissional com suas injunções e seus limites econômicos, políticos e científicos".

3.1.3. O VÍNCULO CONTRATUAL

Um dos objetivos da situação operativa (como estabelecimento das condições e constantes para a intervenção) é a elaboração de um CONTRATO entre as partes. A experiência que vão vivenciar (e que começa com a situação operativa) tem limites que devem ser explicitados nos modos de funcionamento. Desde o combinar como será atendida a "encomenda" e suas cargas de expectativas até os desvelamentos de implícitos. A elaboração (resolução) de vínculos entre o grupo-cliente e o grupo-analítico (ou com o consultor), entre este e o staff -

organizacional. Mas sobretudo a fixação de constantes ou limites do campo: onde, quando, quem, como; que a Análise Institucional denomina de "Autogestão da Intervenção pelo Coletivo-Cliente", ou seja, acordar horários, número de reuniões, vínculos, programação, solicitações particulares, modalidades de pagamento, etc.

As reuniões prévias são importantes para explicitação da solicitação, compreensão da queixa do grupo-cliente, suas condições para a realização da intervenção e o estabelecimento de nossas condições. Muitas resistências da organização (atitudes pessoais ou grupais) são decorrentes de uma elaboração inadequada dessa fase. Quando o vínculo contratual é uma resolução-decisão entre as partes, não é necessário formalizar por escrito o contrato.

Os "componentes" do vínculo contratual podem ser:

PAISAGEM: Onde?

Contratar que todas as dependências da organização estejam sob análise e o acesso do(s) analista(s) deve ser livre. Estabelecer um local conveniente para o grupo operativo. Os equipamentos e materiais necessários devem ser previstos no seu mínimo indispensável. Evita-se o uso de sofisticação tecnológica.

CRONOLOGIA: Quando?

O estabelecimento de horários para começar, intervalos e termos, são importantes para assegurar margens de segurança aos participantes. Retrospecções e prospecções são importantes para compreender-se a dinâmica da organização.

PERSONAGENS: Quem?

Obter uma ficha de dados de cada participante e, conforme o caso, entrevistá-los. Esclarecer com cada um em que consiste a intervenção e os modos prováveis de sua participação. Não ultrapassar os limites do pequeno-grupo (em torno de 16 pessoas). Solicitar heterogeneidade dos participantes visando a homogeneidade da tarefa (uma regra de Pichon-Rivière).

PROCEDIMENTOS: Normas de funcionamento - Como?

AGENDAS:

A agenda é a tarefa da análise. Até que isso seja compreendido pode-se atender os pedidos por uma "programação" apresentando os conteúdos do núcleo básico (HO

LÓGRAFO, TOH, ECRO, TRIADICIDADE e outros) como objetos do ensino-aprendizagem. A necessidade de se ter um programa não deve ser um obstáculo para a Análise Triádica efetiva, mas sim uma oportunidade tática. Entretanto, deve-se esclarecer o enfoque operativo dos temas sobre a realidade organizacional evitando-se a conotação errônea de "curso teórico".

SÍMBOLOS:

Prover o staff e o grupo-cliente de uma linguagem técnica adequada ao mesmo tempo em que se conhece a linguagem e os símbolos da organização. Especialmente os sinais do "não-dito" devem ser canalizados para o estabelecimento de um "espaço da fala" (o grupo operativo) através da regra da livre expressão.

PRAXES:

Métodos, processos, técnicas e recursos de ação não devem ser explicitados mas colocados dentro de um enunciado técnico-profissional em linguagem simples. As praxes da organização devem ser conhecidas a priori dos analistas, inclusive modos particulares.

VALORES:

Com quê? Quanto? Quais os recursos disponíveis, a infraestrutura, o que vai ser investido, a disponibilidade para "pagar-se o preço". Como são lidos os valores monetários e humanístico-sociais. Estabelecimento de honorários, formas de pagamentos. Previsões de custos-benefícios devem ser trabalhadas para que se evitem as distorções à posteriori.

CRENÇAS:

Por quê? Qual a cosmovisão, ideologia ou linha de pensamento? Os objetivos institucionais e organizacionais. Mentalidade vigente, teorias adotadas.

SANÇÕES:

Resultados esperados. Há sistemas de recompensas e punições. Aceita-se mudanças, críticas, elogios? Quais as facilidades, dificuldades e alternativas para a intervenção? Suspender as expectativas por soluções mágicas ou milagres. A sanção agora é o estabelecimento de critérios de avaliação permanente do processo. Não se faz promessas, opera-se com as expectativas e temores (tanto do staff-cliente quanto do(s) consultor(es)).

A situação operativa é, também, uma forma de adequar a força instituinte quando se instala a intervenção, pelo instituído da norma, abrindo um campo de institucionalização da prática sócio-analítica pelos participantes do grupo-cliente. O importante da situação operativa não são os detalhes, mas a clareza do estabelecimento das condições práticas, o lugar do consultor, a formação do contrato e a compreensão do vínculo contratual como parte da análise.

3.2. A PESQUISA-AÇÃO INSTITUCIONAL

A Análise Triádica postula uma intervenção sócio-psicológica científica nas instituições integrando os três níveis: organizacional, grupal e individual, em um ECRO operativo. Queremos que os agentes da intervenção (pessoas e grupos) tenham progressivamente o domínio do método científico triadicamente sistematizado:

1. domínio técnico-metodológico (lógico dedutivo);
2. domínio da criatividade (analógico intuitivo); e,
3. domínio operacional (ação, desenvolvimento prático).

Como assevera GREGORI (1984):

"O que faz falta não é um novo método científico ou um antimétodo: falta integração e concomitância do científico-criativo-operacional. Também não é pesquisa científica que falta: falta o uso científico-criativo-operacional do encéfalo, que se deve obter por educação de indivíduos, instituições e países, em toda parte e em todos os níveis, não só na universidade".

A pesquisa-ação, a nosso ver, corresponde a esta nova exigência que levanta GREGORI oportunamente, com o qual concorda THIOLLENT (1985): "... enquanto linha de pesquisa associada a diversas formas de ação coletiva que é orientada em função da resolução de problemas ou de objetivos de transformação".

Defendemos que de nada adiantaria um método que apenas servisse em aumentar o poder do consultor e a dependência dos clientes. Estamos interessados que a dinâmica da intervenção supere a simples pesquisa e obtenha a participação das pessoas e do grupo e objetive a ação. Deste modo também pense THIOLLENT: "a pesquisa-ação, além da participação, supõe uma forma de ação planejada de caráter social, educacional, técnica". Desse maneira a pesquisa-ação responde-nos a uma necessidade dupla: a natureza metodológica da interven -

ção e à transferência tecnológica. Ao que acrescenta o professor THIOLENT:

"Um dos principais objetivos dessas propostas consiste em dar aos pesquisadores e grupos de participantes os meios de se tornarem capazes de responder com maior eficiência aos problemas da situação em que vivem, em particular sob a forma de diretrizes de ação transformadora. — Trata-se de facilitar a busca de soluções aos problemas reais para os quais os procedimentos convencionais têm pouco contribuído".

Nessa direção, a Análise Triádica converge para a mesma compreensão da aplicação da pesquisa-ação que faz BARBIER (1985):

"A análise da práxis dos grupos sociais procura "trabalhar" as estruturas sociais ocultas que contribuem para determinar a orientação de uma prática. Seu lugar privilegiado é a organização no interior da qual a pesquisa-ação institucional destacará o desconhecimento instituído e o dinamismo instituinte dos diferentes grupos sociais".

Mas não corremos o risco de tornar o consultor-pesquisador um militante? Esse tipo de trabalho não estaria propiciando um envolvimento demasiado? Não há como negar a implicação pessoal, profissional e científico-filosófica (como aliás alerta muito bem BARBIER), entretanto, e é de praxe, cabe ao consultor manter o estabelecido na Situação Operativa (item 3.1.) que não deve permitir tal coisa. Como orienta, também, BRANDÃO (1984):

"De fato, se o objetivo do pesquisador é - contribuir para uma problematização e uma clarificação da prática vivida pelo grupo, ele deve preservar uma distância crítica em relação à realidade e à ação quotidiana do grupo. A verdadeira inserção implica, portanto, numa tensão permanente entre o risco de identificação excessiva do pesquisador com os protagonistas da situação em que está inserido e a necessidade de manter um recuo que permita uma reflexão crítica sobre a experiência em curso".

O envolvimento deve ser do grupo com a tarefa que inclui o problema e o método e, num certo sentido, lidar com o

consultor que está a serviço da resolução. A ação é conjunta e tem uma simultaneidade complexa, porém devemos tornar o método um facilitador e não mais um problema de campo. "O termo ação significa que a pesquisa-ação, além de realizar-se num contexto social, orienta-se para ações neste contexto. A ação social ou é objeto da pesquisa, ou é o que se busca com o processo, ou é ambos" (SZENËSZI, 1982). A participação do grupo que se torna grupo de investigação, um grupo operativo portanto, aponta uma "das características marcantes da pesquisa-ação", ressaltando o "envolvimento dos atores sociais nos procedimentos de mudança. A intensidade e o tipo desta participação é que têm variado em cada caso, em função do projeto, dos objetivos e dos valores presentes no meio social" (SZENËSZI, 1982).

É seguramente a participação do grupo como investigador operativo (sobre si mesmo e sobre a organização) um aspecto que recebe a unanimidade dos autores:

SZENËSZI (1982) afirma: "Na pesquisa-ação, o grupo interessado na mudança assume ele mesmo o papel de grupo pesquisador de sua realidade e de grupo agente de mudanças. Pode-se dizer que é um grupo que desenvolve um trabalho de autodiagnóstico, auto-intervenção, auto-avaliação e avaliação do sistema. Assim, é um grupo que deve possuir habilidades para tal, o que é alcançado com a atuação do consultor numa relação de interdependência".

BARBIER (1985) entende o grupo "como pesquisador coletivo": "Todo grupo-sujeito tem que ser um grupo de pesquisadores cuja reflexão compreende três níveis essenciais: a pessoas, o grupo e a sociedade em interação."

THIOLLENT (1985), reforça as afirmações anteriores, quando afirma que "toda pesquisa-ação é de tipo participativo: a participação das pessoas implicadas nos problemas investigados é absolutamente necessária".

Assim, afirmamos, é a operatividade da pesquisa-ação que interessa à Análise Triádica, pois toda investigação deve coincidir com uma operação no real. Como assevera PICHON-RIVIÈRE (1982): "A práxis na qual teoria e prática se integram em uma força operativa — instrumento de transformação do homem e do meio — está na base do método".

O processo que a pesquisa-ação instaura pode ser retratado do mesmo modo que o faz SZENÉSZI (1980):

1. Um processo de mudança social e organizacional;
2. Orientado para ações em áreas de interesse central do sistema;
3. A partir de dados continuamente pesquisados e reinjetados no sistema;
4. Possibilitando a contínua revisão dos planos de ação;
5. Sendo desenvolvido por atores sociais e consultores que assumem papéis interdependentes e idênticos.

Os passos do CICLO CIBERNÉTICO proposto por GREGORI (1984) colocam explicitamente a criatividade e a operacionalização (implementação) como parte do método:

1. TEMA
Objetivo. Situação triádica que envolve e articula.
2. COLETA DE DADOS
Verbais e não-verbais. Exame holográfico.
3. PROCESSAMENTO
4. DIAGNÓSTICO
Desdobramento.
5. FUTURIÇÃO
Priorização. Brainstorming.
6. DECISÕES
7. PLANEJAMENTO
Fluxograma. Operacionalização.
8. EXECUÇÃO
Condução. Avaliação. Feedback.

Como se vê é o aspecto prático que mais se enfatiza e o fato de que a intervenção busca operar mudanças tornam o

fator pesquisa apenas mais um de seus componentes. Pois, como afirma THIOLLENT (1985): "Devido aos seus objetivos específicos e ao seu conteúdo social, a proposta de pesquisa-ação está muito afastada das preocupações metodológicas relacionadas com a formalização ou com as questões de lógica em geral". Todavia, este autor oferece-nos uma concepção de pesquisa-ação que coloca uma exigência de rigor metodológico:

1. FASE EXPLORATÓRIA
Definição do campo da pesquisa, seus interessados e expectativas e realizar o primeiro levantamento. (Corresponde ao que chamamos de estabelecimento da "situação operativa").
2. TEMA DA PESQUISA
Designação do problema prático e da área de conhecimento a serem abordados.
3. COLOCAÇÃO DOS PROBLEMAS
Definir uma problemática na qual o tema escolhido adquira sentido. (É a "situação triádica" de Gregori. Mas, para nós, o problema é a tarefa do grupo. A instituição é o problema!).
4. O LUGAR DA TEORIA
No contexto organizacional, não é possível desenvolver uma pesquisa independentemente de um quadro teórico de natureza sociológica, tecnológica ou política. (Lugar do ECRO, para nós).
5. HIPÓTESES
O uso do procedimento hipotético é incluído de forma operativa.
6. SEMINÁRIO
Constituição do(s) grupo(s). (O mesmo que a instalação do grupo operativo de Pichon-Rivière ou a formação do grupo-sujeito da Análise Institucional).

THIOLLENT acrescenta ainda: Campo de Observação, Amostragem e Representatividade, Coleta de Dados, Aprendizagem, Saber formal/informal, Plano de Ação e Divulgação externa, como parte do método.

Para a Análise Triádica, seguindo todas essas orientações, que a nosso ver são complementares, principalmente a de BARBIER, o que importa é ter-se princípios operativos bem claros de uma pesquisa-ação de caráter institucional. Os que colocamos a seguir são os principais:

1º princípio:

O objeto é o conhecimento preciso e esclarecido da práxis institucional do grupo (e pelo grupo) e sua ação sobre a realidade.

2º princípio:

Toda pesquisa-ação supõe uma relação triádica entre grupo (pesquisador coletivo), o participante e a organização. O objeto da intervenção é desvendar a trama da simultaneidade do campo instituído, instituinte e de institucionalização.

3º princípio:

Pesquisa da objetivação na pesquisa-ação subordinada é práxis do grupo, dos indivíduos e da organização.

4º princípio:

Inclusão de material clássico de pesquisa e recursos de ação (exercícios, simulações, levantamentos, questionários e instrumentos), os fenômenos marginais, os materiais simbólicos e práticos.

5º princípio:

Análise diacrônica e sincrônica das tendências.

6º princípio:

Reconhecimento dos "momentos" significativos, totalidades parciais, interpretação e assinalamento dos emergentes (porta-vozes, líderes, bodes-expiatórios).

7º princípio:

Inserção numa estrutura englobante holística e de processo na simultaneidade institucional.

3.3. A EDUCAÇÃO PERMANENTE COMO ENSINAGEM

Uma das instituições mais desgastadas das últimas décadas no Brasil tem sido a educação. E o conceito de educação, espécie de "pau para toda obra", já não comparece como uma força viva da sociedade. Ao contrário, parece estar tão frágil que é necessário juntar-lhe adjetivos e/ou uma série de qualificativos para que seja levado a sério. Talvez seja por isso que FURTER (1975) tenha dito: "A educação deveria definir-se como um processo e não como um "bem"; um processo de transformação graças ao qual o homem se desenvolve, informando-se e reformando-se; informando e reformando os outros

e o meio em que vive".

A Análise Triádica é uma proposta de intervenção social que também restaura a implicação educacional em suas tarefas: utiliza a estratégia da educação permanente. E a utiliza ainda como forma de reação e contraproposta ao uso inadequado (quando não se trata de indiferença ou esquecimento) que se faz do conceito nas organizações ou em seus enfoques. Como alerta ARDOINO (1971): "Hoje em dia, formamos, instruímos, ensinamos, não educamos mais realmente".

Já virou rotina encontrarmos o uso restrito do conceito de educação nas organizações. Especialmente quando querem denominar de educação formas de capacitação para uma determinada função que interessa à produtividade organizacional muito mais que ao indivíduo. Ora, a essa maneira de atender interesses da organização através de um treinamento, por ex., não corresponde ao que entendemos por educação permanente. Este supõe que o interesse do indivíduo, seu desenvolvimento contínuo (inclusive profissionalmente), é prioritário e concomitante com os objetivos da organização. Vejam como NOVAES (1980) conceitua na sua proposta de "planejamento da educação organizacional": "O mais simples é considerar a educação organizacional como um processo pelo qual as pessoas são transferidas de categoria potencial, isto é, adquirem qualidades que lhes permitem o exercício de funções diferentes, ou melhor desempenho do que já está a seu cargo". Pensamos, muitas vezes, que o melhor seria que as organizações empresariais (que são diferentes de organizações como a escola, o serviço público, o sindicato, o clube, etc) adotassem o conceito de capacitação profissional ou técnica. Ou se aproximassem do conceito de "formação permanente", que no entendimento de MUCCHIELLI (1980) é diferente do de "educação perma

nente", diz ele: "... a Formação Permanente surge como o meio mais eficaz e talvez o único — de se lutar contra o processo de burocratização, doença atualmente diagnosticada como mortal, para toda a sociedade e para todo o organismo social". O que se deduz da afirmação deste autor é que a educação não pode ser apenas uma reprodução do instituído (burocracia) que visa adaptar o indivíduo e os grupos à organização. Mas sim, que a educação deve atender às necessidades instituintes da organização, dos grupos e indivíduos. Há que evitar-se afirmações equivocadas e absurdas como essa: "Numa sociedade organizacional o objetivo da educação passa a ser a sobrevivência do sistema e, se possível, o seu engrandecimento" (NOVAES, 1980).

Não temos dúvidas de que a educação permanente deve:

"... simultaneamente considerar o homem no meio sócio-profissional, onde aparece como produtor e colaborador eficaz do desenvolvimento da coletividade; no meio sócio-político, onde age como utilizador crítico e participante ativo do processo de transformação da sociedade e, enfim, no meio sócio-cultural, em que age como criador e inovador, permitindo-lhe a auto-expressão no processo de modernização" (FURTER, 1975).

Independente de a organização ter para si uma concepção educacional para seus programas de "recursos humanos", a intervenção sócio-psicológica que propomos com a Análise Triádica é, no seu cerne, um enfoque de educação permanente institucional. Afirmamos, porém, que "a educação permanente não se dá, como muitos pensam, num vazio social, espontaneamente; antes se dá nas instituições sociais (família, escola, trabalho, igrejas, clubes, etc)" (MARINS, 1984). Acreditamos que nossa proposta contribui para uma redefinição do lugar da educação nas organizações no sentido para o qual aponta enfaticamente FULLAT (1980):

"Todo o modelo educativo que atualmente de-

envolve a dimensão crítica dos educandos converte-se numa força que nos obriga a avançar para a sociedade da educação permanente, pois esta consistirá em promover as possibilidades de compreensão do mundo em que vivemos e as possibilidades de ação sobre o mesmo".

Duas são as maneiras de a Análise Triádica postular um enfoque educacional para a sua tarefa: uma como Vínculo Educacional e a outra como Ensino.

3.3.1. O VÍNCULO EDUCACIONAL

Junto com os vínculos, implícitos e explícitos, entre consultor, organização e o grupo-cliente, a situação operativa da intervenção implica em um vínculo educacional. Isto quer dizer que o conjunto das relações, mediações, objetos e papéis que formam os vínculos, são permeados pelo conteúdo educacional da intervenção. Assim, cada pessoa e/ou grupo participa de um processo que envolve reciprocidades: ser frutífero e prestador ao mesmo tempo, estar sob investigação e ser investigador, determinar e ser determinado.

A Conferência Geral da UNESCO (1976) referiu-se à educação permanente nos seguintes termos:

"... designa um projeto global destinado tanto a reestruturar o sistema educativo existente, como a desenvolver todas as possibilidades de formação fora do sistema educativo. Neste projeto, o homem é o agente de sua própria educação, por meio da interação permanente de suas ações e de sua reflexão"

Como se vê as definições de educação permanente sempre se pautam por uma generalização muito abrangente, o que, por um lado favorece a sua compreensão, por outro dificulta sua situação operativa. Como afirma JARRY (1980): "Sua conceitualização implica um sistema completo, e integrado que oferece os meios adequados para responder às aspirações de ordem educacional e cultural de cada indivíduo, de acordo com suas capacidades".

Já definimos a situação operativa como um conjunto de constantes fixos que limitam a abordagem num espaço que possibilite sua práxis. E um deles de maior importância é o estabelecimento do vínculo educacional. Uma educação ativa concomitante com o processo da intervenção, que não se confunde com a terapia.

"Mas seria mais justo dizer que eles têm fundamentos comuns e, talvez, finalidades aparentadas: ajudar para o amadurecimento e para a conquista da autonomia àqueles aos quais se aplicam. Nós nos aproximamos então dum conceito muito mais vasto e muito mais rico do que aqueles aos quais tínhamos apelado até agora: a educação".(ARDOINO, 1971)

Acreditamos que esse pensamento de ARDOINO reflete a contento nossa preocupação, porém é preciso que fique mais explícita. Como adverte MOSCOVICI (1985):

"Não há linhas divisórias rígidas entre educação e terapia, há superposições e ênfases ao longo de uma dimensão complexa de influência social. Num extremo situa-se a educação formal, caracterizada, e no outro a terapia formal. Intermediariamente situam-se aprendizagens informais, reeducação e treinamento em laboratório. A educação tem componentes terapêuticos e a terapia tem componentes educacionais".

A abordagem operativa como a desenvolvemos promove uma aprendizagem ativa e transformadora, mas não se confunde com o curso ou o treinamento e a terapia. Baseamo-nos em BLEGER (1980):

"Embora se possam utilizar e se utilizem técnicas operativas em grupos terapêuticos, os grupos de ensino não são diretamente terapêuticos, mas a tarefa da aprendizagem implica terapia; toda aprendizagem bem realizada e toda educação é sempre, implicitamente, terapêutica. A necessidade de recorrer a procedimentos terapêuticos específicos seria um indicador de que a técnica operativa foi mal utilizada, mobilizando e forçando ansiedades além do que indicavam os emergentes do próprio grupo, e além daquilo que é possível fazer — de modo implícito — na tarefa da aprendizagem".

A intervenção envolve aprendizagens relevantes para o participante e o grupo. Pois "na pesquisa-ação, uma capacidade

de de aprendizagem é associada ao processo de investigação", afirma THIOLLENT (1985). O ato individual e a ação coletiva educativos são reestabelecidos pela produção e circulação de informações, elaborações de situações problemáticas e pelas tomadas de decisões.

Seguindo uma orientação de ARDOINO (op.cit.), postulamos algumas finalidades para o vínculo educacional:

1. SABER SER

Busca a autonomia no desenvolvimento da pessoa, das suas inter-relações e de sua inserção institucional na sociedade.

2. SABER TORNAR-SE

Disponibilidade holística futura da pessoa, do grupo e da instituição.

3. SABER & SABER FAZER

Aquisição e desenvolvimento de conhecimentos técnicos, experiência e manejo do instrumental sócio-psicológico.

4. DEMOCRATIZAÇÃO

Aprendizagem e prática (na própria situação) de um "ecossistema" democrático.

5. CONQUISTA DO BEM-ESTAR

Busca de elementos de uma felicidade individual, grupal e institucional.

3.3.2. A ENSINAGEM

O participante da intervenção integra um processo educacional que lhe coloca permanentemente em situações de ensino-aprendizagem. Superando os laços professor-aluno e assumindo os das relações grupais, atinge o momento no qual alguém que aprende tem que lidar com alguém que ensina. Mas como não se pode ensinar se não se aprende durante a tarefa, e vice-versa, progressivamente encontra maneiras de resolver problemas do campo da aprendizagem. Vejamos o que nos diz

BLEGER (1980):

"Não existe ser humano que não possa ensinar algo, quando mais não seja pelo simples fato de ter certa experiência de vida. Esclareçamos, tam -

bém, que não se trata só de aprender no sentido limitado de reconhecer informações explícitas, mas sim de converter em ensino e aprendizagem toda conduta e experiência, relação ou ocupação. Aprendizagem e ensino estão tão solidariamente relacionados que, nos grupos operativos (...) se cunhou um neologismo: "ensinagem".

Uma pedagogia implicada como ENSINAGEM supõe uma didática operativa:

ACUMULATIVA - integração de conteúdos na medida em que são dissolvidos os impedimentos surgidos como medos, resistências, etc.

NÚCLEO BÁSICO - que opera com conceitos universais, com a linguagem de cada um dos participantes.

EMERGENTES - trabalha-se de acordo com o que emerge no grupo; com o não-saber e o não-dito organizacional.

Queremos que os participantes sejam capazes, cada um a seu grau, de operar os instrumentos da prática obtendo um certo domínio técnico e uma incorporação do ECRO analítico.

Finalmente, como preconiza PICHON-RIVIÈRE (1982):

"Esta concepção de aprendizagem como práxis, como relação dialética, leva-nos necessariamente a postular que o ensinar e o aprender constituem uma unidade, que devem acontecer como processo unitário, como experiência contínua e dialética de aprendizagem, na qual o papel do docente e o papel do aluno são funcionais e complementares".

3.4. A SIMULTANEIDADE HOLÍSTICA

O conhecimento a partir da globalidade parece ser uma preocupação antiga. PAULO (Coríntios, 13), falando dos eleitos (aqueles que atingiram um elevado grau de aperfeiçoamento), assevera sobre o conhecimento:

"Porque, em parte, conhecemos, e em parte profetizamos; - Mas, quando vier o que é perfeito, então o que o é em parte será aniquilado. - Porque agora vemos por espelho

em enigma, mas então veremos face a face; agora conheço em parte, mas então conhecerei como também sou conhecido".

Não estaria PAULO falando sobre a necessidade de se alcançar um conhecimento a partir do conjunto e não a partir das partes? Superar as ilusões do espelho ou o misticismo do enigma e VER face-a-face, não mais em "partes", fragmentado, mas na totalidade?

Mais tarde, quando AGOSTINHO busca a interpretação das primeiras palavras bíblicas, escreve (como se tivesse um insight):

"Quando ouço, ó meu Deus, estas palavras da Escritura, e noto que não se faz referência ao dia em que os cristãos, interpreto-as deste modo: "o céu do céu" é o céu intelectual, onde a inteligência conhece simultaneamente e não por partes, nem por enigmas ou como em espelho, mas inteiramente, com toda a clareza, face a face. Conhece, não agora uma coisa, logo outra, mas, como já disse, simultaneamente, sem vicissitude de tempo". (AGOSTINHO, 1973 - grifos nossos)

A realidade é uma unidade cósmica, pluridimensional, organizada complexamente por níveis de abrangências, e a percepção humana é limitada (a consciência só consegue concentrar-se em um objeto de cada vez), perguntamos como se atinge o conhecimento simultâneo de que nos fala AGOSTINHO. Parece-nos, e a experiência vem demonstrando, que através de aproximações sucessivas do fato global. Pela criação de um método "inclusivista", holístico e capaz de representar totalidades, integrar "ao mesmo tempo" aquilo que ocorre "ao mesmo tempo".

A busca da compreensão do todo e dos modos de concebê-lo não tem sido um privilégio dos ocidentais. A imperatriz Wu, incapaz de penetrar na complexidade da literatura Hwa Yen, pediu a Fa Tsang - um dos fundadores da escola - que lhe desse uma demonstração prática e simples da inter-relação

cósmica. Primeiro, Fa Tsang suspendeu uma vela acesa do teto de um aposento, inteiramente coberto de espelhos, para demonstrar a relação do Um com os Muitos. Depois, colocou no centro do aposento um pequeno cristal e, mostrando que tudo à sua volta se refletia nele, explicou como, na Realidade Última, o infinitamente pequeno contém o infinitamente grande e este contém o infinitamente pequeno, sem nenhuma obstrução. Feito isso, Fa Tsang lamentou que esse modelo estático era incapaz de refletir o movimento perpétuo e multidimensional do universo e a desimpedida interpenetração mútua de Tempo e Eternidade tanto quanto do passado, presente e futuro. (FRANCK, citado em GROF, 1987). Comenta GROF:

"Os sábios da tradição Hwa Yen vêem a totalidade envolvendo todos os universos como um organismo vivo único, de processos mutuamente interdependentes e interpenetrantes de manifestar-se e não manifestar-se. Hwa Yen expressa essa situação pela fórmula "O UM NO TODO; O TODO NO UM; UM NO UM; TODOS EM TODOS".

Modernamente essa concepção deu o Prêmio Nobel a GABOR em 1971, pela técnica da holografia: baseia-se na interferência da luz pura, monocromática; o feixe de laser é rompido para interagir com o objeto fotografado e o modelo de interferência resultante é gravado em chapa fotográfica. Depois a iluminação da chapa pelo laser recria uma imagem tridimensional do objeto original (o holograma). Segundo GROF:

"Provavelmente, as propriedades mais interessantes dos hologramas sejam aquelas relacionadas com "memória" e a recuperação de informações. Um holograma ótico distribui memória; e qualquer pequena parte dele, suficiente para conter o total modelo de difração, encerra a informação de toda a gestalt".

O todo é de qualidade diferente que a soma das partes. É uma gestalt, uma forma dada pela simultaneidade dos eventos. É holístico porque compreende ao mesmo tempo o conjunto

e as partes. Como explica CAPRA (1985):

"... qualquer coisa no universo está conectada com todo o resto e nada aí é fundamental. Se se considera uma porção qualquer, suas propriedades não obedecem a nenhuma lei essencial, mas são determinadas pelas propriedades de todas as outras. Para compreender realmente um fenômeno qualquer, é preciso portanto compreender todos os outros" (grifo nosso).

Eis aí um dos princípios da simultaneidade holística: para se compreender um fato num nível é preciso compreender o nível mais abrangente. Para se compreender uma parte é preciso compreender o todo, o conjunto.

Segundo WEIL (1987), um enfoque holístico supõe a conceituação de um "holismo" (tendência da construção de unidades que formam um todo em complexidade crescente); uma "holo dinâmica" (caráter energético dos sistemas, atualização e potencialização) que leva a um "holomovimento" (totalidade do movimento dos campos, o processo de mudança constante).

O termo "holístico" foi objeto de uma definição pela Universidade Holística Internacional, em Paris, em 1986:

"Holístico: (do grego Holos: todo). O paradigma holístico "considera cada elemento de um campo como um evento que reflete e contém todas as dimensões do campo. É uma visão na qual "o todo" e cada uma de suas sinergias estão estreitamente ligados, em interações constantes e paradoxais" (em WEIL, 1987b).

Podemos dizer, que como postulado básico da Análise Triádica, a "simultaneidade holística" refere-se à totalidade do fenômeno social visto como um continuum ou níveis interdependentes, ou seja, a sociedade produz as instituições, que produzem as organizações, que possui grupos, que têm indivíduos. Assim, qualquer uma destas "partes" só pode ser analisada a partir da compreensão do conjunto todo. Como aliás já preconizava o fundador da sociologia moderna, DURKHEIM (1973) - no prefácio à 2a. edição do seu "As Regras do Méto-

do Sociológico" (ressalvando a extensão da citação necessária):

"São coisas dotadas de existência própria, que o indivíduo encontra completamente formadas e não pode impedir que existam ou fazer com que existam de modo diferente; é obrigado a contar com elas, e é-lhe tanto mais difícil (não dizemos impossível) modificá-las quanto maior for o seu grau de participação na supremacia material e moral que a sociedade tem sobre os seus membros. O indivíduo desempenha sem dúvida um papel na sua gênese. Mas, para que haja fato social, é necessário que vários indivíduos tenham, pelo menos, combinado a sua ação e que desta combinação tenha resultado um produto novo. Ora, como esta síntese se processa fora de cada um de nós (uma vez que há pluralidade de consciências), ela tem também necessariamente por efeito fixar, instituir fora de nós certas maneiras de agir e certos juízos que não dependem de cada vontade particular. Tal como fizemos notar, há uma palavra que, desde que se lhe dilate um pouco a acepção vulgar, exprime bastante bem esta maneira de ser muito especial: é a palavra instituição. Pode-se, com efeito, sem desvirtuar o sentido deste termo, chamar instituição a todas as crenças e a todos os modos de conduta instituídos pela coletividade; a sociologia pode então ser definida como a ciência das instituições, da sua gênese e do seu funcionamento".

Essa compreensão de DURKHEIM permite-nos verificar vários pontos coincidentes com a postulação da Análise Triádica baseada na simultaneidade holística do fato social:

- a) Durkheim percebe a sociedade como instituída e que as instituições funcionam como totalidades que fixam um instituído, que possuem um movimento instituinte (produto novo, possibilidade de modificações) e a institucionalização de "maneiras de agir";
- b) Não nega a situação do indivíduo (embora o situe como depositário dos "modos de conduta") na sua gênese institucional, sabe que somente pela força instituinte do grupo é que se pode modificar a instituição;
- c) Os três níveis, instituição, grupo e indivíduo, é que formam o todo que dá origem aos fatos sociais, antecipando uma análise institucional.

A Análise Triádica realiza sua intervenção a partir da instituição, no sentido que entende BARBIER (1985), que "ela é simultaneamente a resultante global e o âmbito especí

fico", possibilitando a emergência de totalidades-totalizantes, gestalts. Analisamos a Organização e indagamos também como ela lida com o Grupo(s) e Indivíduo(s). Quando o centro é o Grupo, a análise inclui os vetores da Instituição e do Indivíduo. Se é este, leva-se em conta os emergentes grupais e institucionais. Mas com esse método não se perdem as especificidades do nível enfocado? Não. Porque a especificidade é apenas mais um dado holográfico para a análise relacionado com os outros níveis. Por exemplo: o indivíduo é a organização, tanto quanto esta é aquele, mediados cada qual pelo seu ECRO.

3.5. A TRIADICIDADE SOCIAL

O BHAGAVAD-GÎTÂ é um dos textos sagrados mais antigos da humanidade. Nele encontramos, explicitado na forma de uma epopéia, pela primeira vez, o princípio triádico das forças cósmicas que regem o universo: Brahma, Vishnu e Shiva, que se manifestam nas três qualidades: Sattva, Rajas e Tamas. Este fato faz o narrador afirmar: "Quando o homem percebe que não há outro agente além das três qualidades e descobre Aquele que está acima delas, entra em meu ser". Para entrar no "ser da totalidade", é preciso o método, as três vias da compreensão:

1. KARMA-yoga - o caminho da ação;
2. JNANA-yoga - o caminho do conhecimento; e,
3. BHAKTI-yoga - o caminho da devoção.

Dessa forma, aquele que seguisse o caminho do conhecimento (por ex.), deveria ter em conta que o "conhecimento, o objeto cognoscível e o conhecedor constituem o impulso para a ação. O órgão, a operação e o agente são os três elementos que integram a ação." Simultaneidade, portanto...

AGOSTINHO, refletindo sobre a "concepção da Trindade";

assim se refere à triadicidade no homem: "As três coisas que digo são: existir, conhecer e querer. Existo, conheço e quero. Existo sabendo e querendo; e sei que existo e quero; e quero existir e saber". Mais adiante afirma que a concepção triádica "é superior a todas estas operações da alma" e ques
tiona:

"Mas é por causa destas três faculdades que existe em Deus a trindade? Ou estas três faculdades existem em cada uma das Pessoas Di
vines, de tal maneira que todas as três se
encontram em cada uma delas? Ou ambas as coisas se realizam misteriosamente, numa simplicidade que é justamente multiplicidade, sendo a Trindade o seu próprio fim infinito, pelo qual existe, se conhece e se bag
te imutavelmente na magnitude copiosa da sua Unidade?" (AGOSTINHO, 1973).

Para nós já seriam suficientes as palavras de AGOSTINHO para a postulação da simultaneidade triádica de nossa abordagem. Mas, perguntamos, por que os homens não persistiram na busca da compreensão triádica da realidade?

Parece que os argumentos de AGOSTINHO não foram o bag
tante para aniquilar com o maniqueísmo (contra o qual lutou grande parte de sua vida). Mais adiante viria um TOMAS D'AQUINO, com medo que se materializassem o espírito (da tríade espírito, alma e corpo), tratou de eliminar a alma (mediadora, mente), fundamentando ainda mais a peste aristotélica do dualismo. Da triadicidade para o dualismo perdemos e não adi
entamos numa concepção do homem e do mundo. E DESCARTES se encarregaria de implantar até os dias de hoje a "neurose da separatividade (termo de WEIL), que afirma a separação das substâncias (extensão e pensamento - corpo e alma), e elabora a concepção mecanicista. Estava pronta a base da lógica de contradições ou relações entre opostos, verdadeira armadilha em que se debatem até mesmo os que se dizem dialéticos. Pensou-se que do dualismo cartesiano pudéssemos retomar a triadicidade. Qual nada, fomos para o monismo. Retomaram PAR

MÊNIDES do "princípio único — a hipótese única do panteísmo", e LEIBNIZ cria a "monadologia" (a mônada como uma substância simples que entra nos compostos, sem partes). Embora a concepção seja dinâmica, a substância é uma e indivisível. Vem ESPINOSA com a "concepção da unicidade" e afirma que há uma unidade e uma inteligibilidade intrínsecas e que constituem a essência de um modo singular. Mais recentemente é o Prêmio Nobel BERGSON (1974), o principal defensor do monismo quando afirma a existência de "um todo harmônico — onde não há princípio, nem fim, nem ponto de partida, nem objeto, nem ponto de chegada (finalismo), nem passado, nem presente, nem futuro". O que há é um princípio único encerrando em si todas as potencialidades evolutivas, no bloco total da realidade.

Apesar de tudo, nosso posicionamento é o de que a realidade é ternária, as unidades são triádicas. Como corrobora NICOLESCU (citado em WEIL, 1987): "A estrutura ternária da Realidade encontra-se inscrita no próprio homem. Pode-se mesmo afirmar que o homem é a realização de tal estrutura ternária".

WEIL (op.cit.) concebe "os níveis da realidade" como sendo três:

1. Nível Pessoal,
2. Nível Interpessoal,
3. Nível Social.

Estes níveis estão sustentados pelo "nível da natureza terrestre" (que também são três reinos: mineral, vegetal e animal), inseridos no sistema global do universo, o nível cósmico.

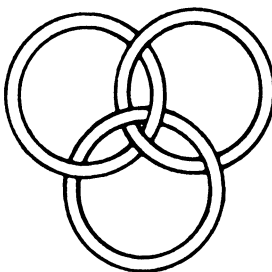
Ou na abordagem do psicólogo GÉROME (citado em WEIL, 1987), a holística de três níveis de realidade que leva à fórmula:

"Aquilo que eu sou determina aquilo que eu seja e como sei.

"Aquilo que eu sei determina aquilo que eu sou e como eu sei.

"Como eu sei determina aquilo que eu sou e aquilo que eu sei".

SCHUTZENBERGER & WEIL (1977) exemplificam a triadicidade com os "anéis Borromeus" (que aparecem no brasão de armas da família italiana Borromeus), usados por LACAN para explicar as relações do Real, Simbólico e Imaginário. "Vêem-se (...) três anéis, entrelaçados de maneira diferente dos anéis olímpicos; dois anéis são livres e só estão ligados pelo terceiro; rompendo-se um dos três, todos se separam; dois continuam inteiros, mas separados um do outro, e não ligados...". Assim é a triadicidade humana: caracteriza-se pelo fato de que nenhum par de anéis está ligado: só os três, no seu conjunto, é que estão ligados.



A triadicidade é um conceito operativo que pretende superar a visão parcial do dualismo e do monismo. Como na afirmação do Professor KLEEMAN (1985) na sua concepção do "princípio trinitário"

"De nossa parte afirmamo-lo como um Todo Trinitário, o que se compreende não como três camadas superpostas ou justapostas, mas como três dimensões de uma só realidade: é o concomitantemente espiritual, moral e físico (natural). Sem fusão ou confusão, sem justaposição ou substituição".

Para que possamos compreender a proposta KLEEMAN traz um exemplo: a análise de uma atividade social, o jogo de fu-

tebol. Tomando o jogo-em-si, como um todo, vê-se as três dimensões:

1. A DIMENSÃO DE TOTALIDADE

Que engloba todas as percepções da análise: jogadores correndo em várias direções, dois grupos disputando, o gramado, bola, redes, traves. (E nós incluímos o terceiro grupo: a torcida, a platéia);

2. A DIMENSÃO DE CONJUNTO

O somatório das coisas que percebemos como um conjunto coerente;

3. A DIMENSÃO DAS PARTES

Ou das individualidades, quando apreciamos cada item em particular: reconhecer o jogador X como um és; o jogador Y que vai mal; a bola, que não está bem cheia; etc.

KLEEMAN considera ainda a existência de uma simultaneidade: "Mas, ao mesmo tempo, além de tais dimensões, aí estão também três enfoques: o dinâmico, o objetivo e o subjetivo".

1. Enfoque DINÂMICO

.movimentação dos times (dimensão de conjunto),
.jogadas de cada jogador,
.andamentos do jogo;
(para nós há ainda que considerar a oscilância da platéia, as torcidas).

2. Enfoque OBJETIVO

.objetividade dos fatos que se pode descrever pela observação;

3. Enfoque SUBJETIVO

.a ação que parte "de dentro para fora": o chute individual do jogador; a disputa total que cria o jogo em si; "encarnação" do jogo em cada jogador e cada parceiro.

Mesmo não concordando com toda a análise do professor (por exemplo: não é, a nosso ver, a jogada individual que movimenta o jogo todo, mas sim os grupos — e são três, dois times e a torcida) fazem as jogadas; cada jogador está nela pela pertinência), seu estudo mostra-nos, que por outros caminhos, pode-se chegar ao fato triádico, simultâneo e holístico, que inaugura um modo novo de pensar a realidade. Nós afirmamos que a triadicidade é um fato, e muitos se aproximam

dela de diversas formas, como o fazem CHEVALIER & GHEERBRANT (1988):

"A razão fundamental desse fenômeno ternário o universal deve sem dúvida ser procurada em uma metafísica do ser composto e contingente, em uma visão global da unidade-complexidade de todo ser da natureza, que se resume nas três fases da existência: aparecimento, evolução, transformação..."

Em 1983 já havíamos despertado para a necessidade de se explicitar os três níveis, embora ainda sem a conceituação operativa da simultaneidade (que não privilegia nenhum deles isoladamente). Nessa ocasião dizíamos: "trabalhar a nível da integração pessoal, social (interpessoal e grupal) e organizacional através de técnicas estruturadas de dinâmica de grupo" (MARINS, 1983). O processo consistia na "elaboração, manejo e mudanças das instâncias PESSOAL (personalidade, profissão e papel); INTERPESSOAL (as relações sociais de trabalho, comunicação, participação, intercâmbio e processos grupais); e INSTITUCIONAL (estrutura e dinâmica organizacional, interdependência comunitária)" (MARINS, 1985).

A nível organizacional, queremos trazer meios científicos de tornar explícito aquilo que está implícito na abordagem de outros autores. Senão vejamos a triadicidade formulada por GLEN (1976):

"Estamos interessados nos indivíduos, nas necessidades, recursos e limitações que influenciam o seu comportamento e suas relações com as organizações a que pertencem. Também é preciso considerar as relações sociais que se desenvolvem entre pessoas; a influência do grupo sobre seus membros e o papel que os grupos desempenham, formal e não-formalmente, nas atividades das organizações. A estrutura das organizações, as tecnologias envolvidas, os ambientes sociais e econômicos em que existem, tudo isso deve ser levado em conta. Essas áreas não são subdivisões distintas do campo, a serem encaradas como unidades independentes, mas elementos dinâmicos dos contextos interno e externo de todas as organizações".

O pensamento de GLEN é muito feliz e próximo do nosso quando afirma a interrelação das três áreas — indivíduo, grupo e organização — como "elementos dinâmicos" do contexto de todas as organizações. Postulamos, portanto, que a sociedade se estrutura institucionalmente. As instituições são instâncias triádicas simultâneas: a ORGANIZAÇÃO (que lida consigo mesma com os grupos e indivíduos, como estrutura-estruturante, totalizações); — o GRUPO (que além de lidar com seus subgrupos e relações interpessoais, lida inclusivamente com indivíduos e com a organização); — o INDIVÍDUO (determinado institucionalmente em seu papel e/ou função na organização, participa dos processos relacionais interpessoais e grupais e consigo mesmo na situação). Desta forma, cada instância institucional (Organização, Grupo e Indivíduo) funciona como um "analisador" situado na intervenção. "As tríades são a unidade básica de análise na teoria da organização", afirma WEIK (1973). Para nós é a práxis da triadicidade que realimenta a teoria e vice-versa. Assim, cada uma das instâncias tem sua especificidade e uma triadicidade própria articulada com o todo.

1.A INSTÂNCIA ORGANIZAÇÃO

Tem suas determinações institucionais que são dadas histórico-socialmente. Representa outros níveis, como o econômico, político e ideológico da sociedade (veja-se a TOH de MULLER). Articula-se nas relações macrosociais e sofre as ações de transversalidade das outras instituições. Possui uma estrutura hierarquizada de distribuição do poder e das funções para-e-sobre grupos e indivíduos.

2. A INSTÂNCIA GRUPO

Este nível está ligado mais à dinâmica da organização (embora se possa falar de grupo no sentido estrutural: os se

tores, departamentos, linhas, etc) que implica relações interpessoais, intra e inter-grupais e redes de comunicações. Supõe uma dinâmica vincular de papéis e funcionamentos sub-grupais (a concepção de "subgrupos" de GREGORI — desenvolvida no item 3.5.2.1. deste trabalho), determinando as posições dos indivíduos perante si, o grupo e a organização.

3. A INSTÂNCIA INDIVÍDUO

É o nível sócio-psico-biológico (nesta sequência mesmo, pois trata-se de um indivíduo institucionalizado). Articulador da palavra, do desejo e da realização, presentifica um "aparelho psíquico" no sentido freudiano ou uma personalidade que assume e atribui papéis. É forçado a lidar com o grupo(s) e com a organização. Pode tornar-se, juntamente com o grupo, um sujeito da criatividade e da mudança.

3.5.1. A TRIADICIDADE DA INSTITUIÇÃO

Várias são as definições de instituição (vertentes jurídicas, econômica (Marx), filosófica (Hegel), política (Duverger) e outras), preferimos a sociológica de DURKHEIM com a definição dos seus discípulos FAUCONNET & MAUSS (citados em DUVERGER, 1968): "é um conjunto de atos ou idéias já instituídos com que os indivíduos se defrontam e que são mais ou menos impostos a eles".

Para BARBIER (op.cit.) — citando CASTORIADIS — a instituição é "uma rede simbólica, socialmente sancionada, na qual se combinam em proporções e relações variáveis um componente funcional e um componente imaginário". E acrescenta: "é uma célula simbólica que concorre para as forças sociais com fins de produção, de reprodução e de tensão dinâmica do sistema social". Deste modo a instituição se incorpora nos indivíduos e grupos permanecendo-lhes exterior.

O termo instituição provém do Latim "instituere" — co

locar em, estabelecer, fundar, regulamentar, dispor. Pode-se tomá-la como o "instituído" social:

- Estabelecimento (a instituição hospitalar X);
- Sistema honorífico (a Legião de Honra);
- Serviço público (a previdência social);
- Símbolo (o Hino Nacional);
- Disciplina científica (a instituição da psicologia);
- Sistema jurídico (Direito Privado);
- Nível geral (as instituições da República); e,
- Nível pessoal (o casamento, por ex.).

Neste sentido também a definição de BLEGER (1984) pen-
de para o instituído. Ele pensa a instituição em duas acep-
ções:

1. como configuração de conduta duradoura, organizada, mediante a qual se exerce o controle social e se satisfazem as necessidades sociais; e,
2. como organização de caráter público que supõe um estabelecimento material, uma direção, uma finalidade social. Por ex. hospitais, escolas, etc.

Já KÖNIG (1971) diz que a instituição é "o modo como certas coisas têm de ser feitas". O que se nota é que os autores ora pendem para uma definição que capta o aspecto imaginário (norma universal), ora para os aspectos objetivos ou materialidade (organização), ou seja, recaem num dualismo incapaz de dar conta do fato como globalidade. Para que não fique dúvidas, devemos entender as "instituições como dispositivos e processos de forças produtivo-desejantes materiais", e considerarmos "as organizações, grupos e indivíduos como formas, digamos, corporificadas da materialidade institucional" (BAREMBLITT, 1984).

É com LAPASSADE, LOURAU e BARBIER que a instituição passa a ser pensada em termos de triadicidade. Para LAPASSADE & LOURAU (1972): "A instituição é o lugar onde se articulam, onde se falam as formas que assumem as determinações das relações sociais. Trata-se do lugar em que a ideologia é trabalhada permanentemente pela negatividade que a infraestrutura introduz (ao mesmo tempo a base material — meios de

produção, e base social — força de trabalho do trabalhador coletivo").

Portanto, "pensar a instituição em ciências humanas, hoje em dia, é pensar simultaneamente em: "instituído/universalidade", "instituinte/particularidade" e "institucionalização/singularidade" (BARBIER, 1985).

Três são os momentos do conceito de instituição:

1. O momento da UNIVERSALIDADE:

Ou da unidade positiva e tem por conteúdo a ideologia, os sistemas de normas, os padrões e valores estabelecidos de socialização (instituído).

2. O momento da PARTICULARIDADE:

Ou da unidade negativa, é constituído por um conjunto de determinações materiais e sociais que vêm negar a universalidade imaginária do primeiro momento (instituinte).

3. O momento da SINGULARIDADE:

Ou da negação cujo conteúdo são as formas organizacionais, jurídicas ou anônimas, que são necessárias para atingir determinado objetivo ou finalidade (produção, assistência, p. ex.) - (institucionalização).

Interessa-nos que o conceito não permaneça apenas no nível teórico mas seja operativo como acentua LAPASSADE & LOURAU (1972): "Com seus três momentos: instituído, instituinte e institucionalização, o conceito de instituição inscreve-se como instrumento de análise das contradições sociais". São seus aspectos concretos que revelam MODOS articulados de existência:

1. O INSTITUÍDO:

Representa as formas oficiais (como o Estado, a Lei, a Norma) que possuem uma fixidez e estabilidade dos móveis (porém pouco flexíveis). É o nível formal da sociedade resguardado pela tradição e as formas de poder da "classe dominante" num dado continuum histórico.

2. O INSTITUINTE:

Representa os movimentos (sempre presentes junto ao instituído) contra-instituição, auto-alteração social. São as divergências que uma provável clas-

se ascendente ou grupos de interesse (investimentos grupais de oposição, de renovação social).

3. A INSTITUCIONALIZAÇÃO:

O desequilíbrio relativo instalado pelas tensões entre instituído-instituinte, movimentam agora a conciliação na forma de organizações, práticas e produtos reais. Essa implantação, essa socialização da modificação materializa-se em institucionalizações organizadas.

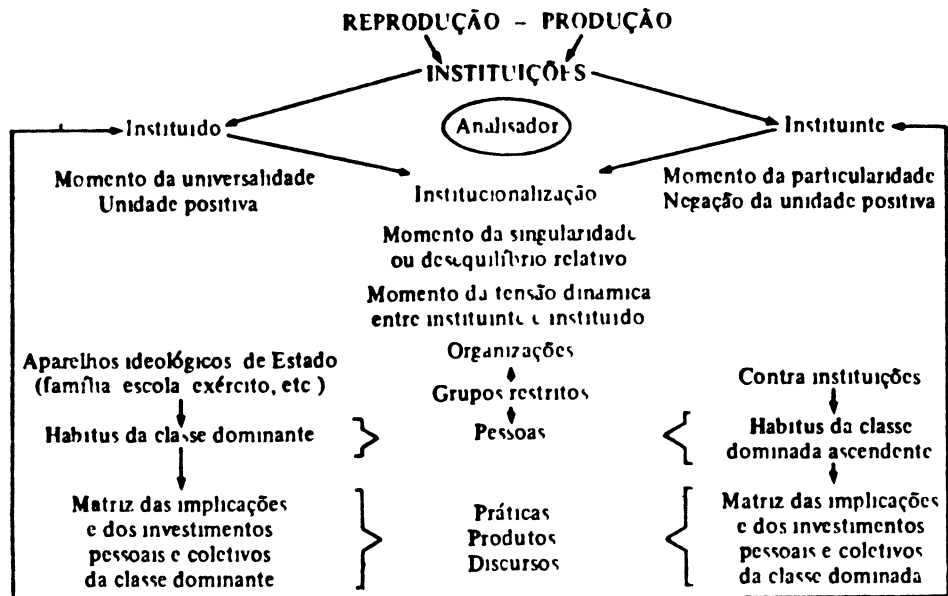
Trata-se de um processo que implica sempre:

- a) uma análise do conjunto social que possui unidade positiva (objetivos, finalidades, função oficial);
- b) clarificação da pluralidade de objetivos ou interesses particulares — particularidades da situação (renda, poder, filiação política, referência ideológica, lucro, produção, etc);
- c) retomada das formas sociais (mais ou menos estáveis) institucionalizadas: estruturas, repartição de funções, das tarefas, do plano mais ou menos racional, do programa). LAPASSADE & LOURAU, 1972.

Assim, a Análise Triádica, num sentido geral, é um método de análise social com base em observações do estabelecido (documentos, finalidades) centrada no conceito operativo de instituição. E, num sentido específico, é a análise da prática social das organizações, intervenção nos e de grupos e indivíduos na organização, na qual os três momentos estão simultaneamente presentes.

Como orienta BARBIER (1985): "A análise da práxis dos grupos sociais procura "trabalhar" as estruturas sociais ocultas que contribuem para determinar a orientação de uma prática. Seu lugar privilegiado é a organização, no interior da qual a pesquisa-ação institucional destacará o desconhecimento instituído e o dinamismo instituinte dos diferentes grupos sociais".

Para nós o momento da singularidade do conceito de instituição tem não somente a organização por conteúdo no sentido de sistema de decisão e de poder, mas também a organização material, a componente tecnológica e o ambiente físico.



O Campo institucional de Barbier (1985)

A instância organizacional revela e elucida uma dinâmica estrutural, relacional, numa análise do Campo Organizacional, do mesmo modo que existe um Campo de Grupo, com certas homologias como, por ex., a análise dos fins (objetivos comuns) e dos meios de se atingi-los; os fenômenos internos de poder; os métodos de funcionamento; a transversalidade dos sistemas sociais (TOH). Poderíamos definir a organização como um grupo de grupos (WEICK, LAPASSADE & LOURAU), para analisar em seu nível organizacional esses conjuntos práticos. Ao mesmo tempo em que se isola para análise se instala dentro deles. As organizações são, portanto, esses "conjuntos práticos que buscam a consecução de fins específicos", um meio para atingir fins institucionais.

O que vai importar para a Análise Triádica são as simultaneidades em funcionamento no processo; melhor dizendo nos processos institucionais (organização, grupo e indivíduo). Como no estudo de CHAMPION (1979), a organização pode ser abordada como unidades entrelaçadas de análise, semelhante ao que propomos, em três níveis, mesmo quando se centra o foco em um deles:

1. A UNIDADE DE ANÁLISE INDIVIDUAL:

São implicações da personalidade para o comportamento dos trabalhadores em ambientes organizacionais específicos. Não há dúvida de que as características da personalidade têm muito a ver com as adaptações e ajustamentos humanos em qualquer organização.

2. A UNIDADE DE ANÁLISE INTERPESSOAL OU GRUPO DE TRABALHO:

Inclui um exame das seguintes variáveis:

- . Coesão de grupo - para promover interesses mútuos;
- . Relações informais no grupo de trabalho;
- . O volume de produção ou produtividade do grupo;
- . A composição do grupo de trabalho (diferenças).

É importante que se compreenda que frequentemente as características individuais específicas são ofuscadas pelo agregado do grupo.

3. A ORGANIZAÇÃO FORMAL COMO UNIDADE DE ANÁLISE:

As organizações têm qualidades e características singulares no mesmo sentido que os indivíduos e grupos de trabalho possuem atributos descritivos.

- . Tamanho (número de pessoas, grupos, extensões práticas e materiais);
- . Centralização de autoridade e o poder de tomar decisões;
- . A especialização de tarefas;
- . Complexidade funcional dos inter-relacionamentos de tarefa; e,
- . A dimensão proporcional do componente administrativo.

[Três] Unidades de Análise das Organizações Formais e Algumas Áreas de Interesse Específico como Subcategorizações

<i>Indivíduo</i>	<i>Interpessoal</i>	<i>Grande organização</i>
1 Motivação pessoal	1 Incentivos de grupos de trabalho	1 Comprometimento organizacional
2 Produtividade pessoal	2 Produção dos grupos de trabalho	2 Eficácia organizacional
3 Metas pessoais	3 Metas dos grupos de trabalho	3 Metas organizacionais
4 Adaptabilidade pessoal	4 Sistema de sanções de grupo informal, flexibilidade dos grupos de trabalho	4 Adaptabilidade organizacional

Embora a Análise Triádica se aplique também a organizações do tipo empresa (indústria, comércio, serviços), a organização de que estamos falando não se confunde com ela. Como nos alerta KONIG (1971): "... o conceito de organização, tal como se emprega na ciência da empresa, revela ser, quando muito, um conceito marginal de sociologia. O seu significado principal ainda não está, com certeza, aí compreendido. Isto pode esclarecer-se, facilmente se pensarmos que, segundo a concepção sociológica, também a família tem uma organiza -

ção, a qual, como é natural, difere inteiramente da organização racional da empresa. A família também é forma ordenada de cooperação. O conceito sociológico de organização é, pois, muito mais amplo do que o utilizado na ciência da empresa".

Mas de que componentes falamos quando chamamos o campo de análise de organização? Os componentes de um conceito revisto de organização apontam (como faz WEICK, 1973) para aspectos múltiplos e simultâneos:

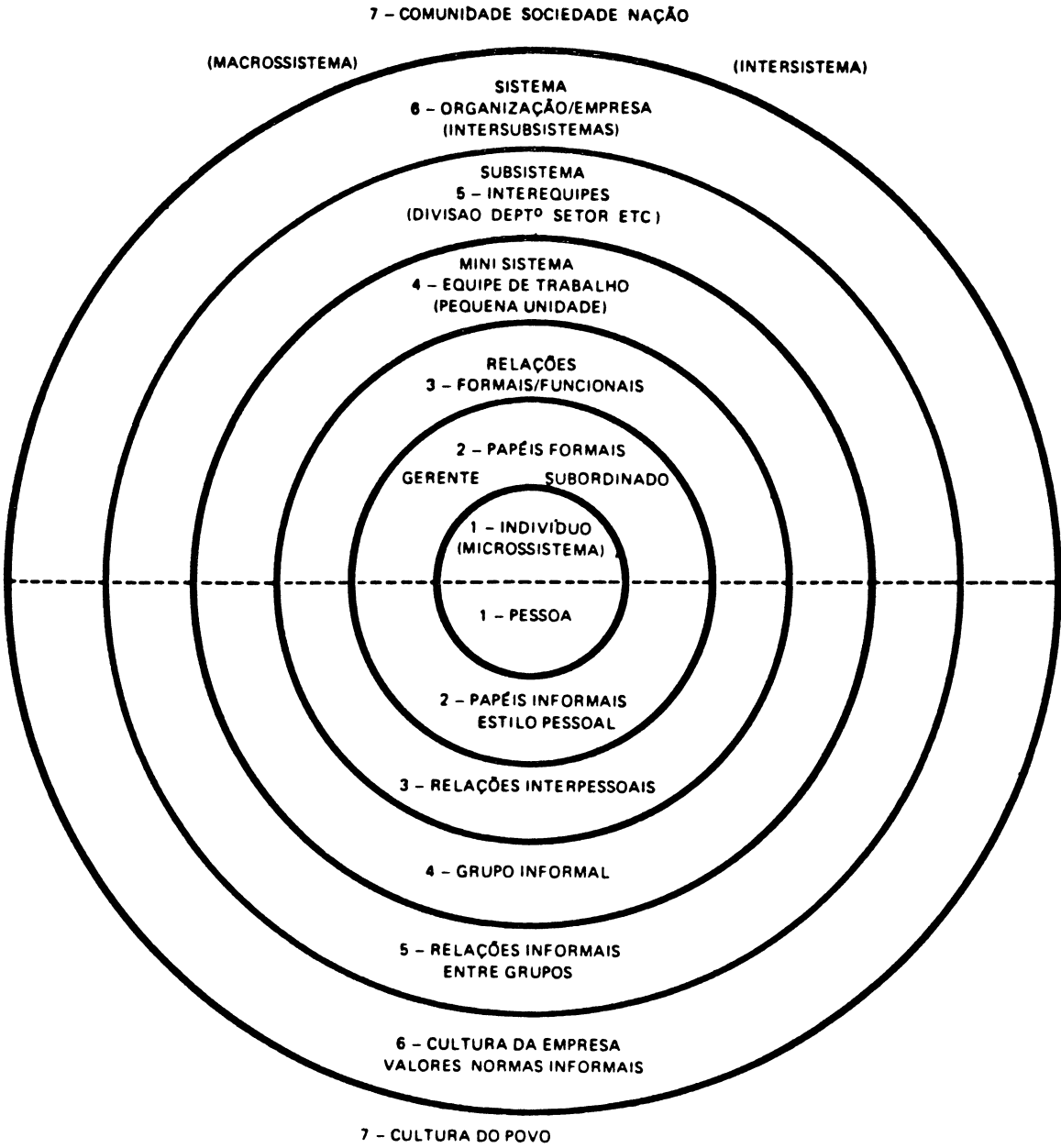
1. Os processos existentes na organização precisam ser continuamente refeitos (tudo nela está em movimento, em mutações).
2. O controle é um processo saliente nas organizações, mas é realizado por relações, não por pessoas. São as relações e não as pessoas que impõem controle numa organização — "regra da maioria".
3. O acordo quanto a objetivo não é uma pré-condição de ordem e regularidade.
4. As tríades são a unidade básica de análise na teoria da organização.
(A organização é uma relação causal mediada entre dois termos, e na qual a relação entre os dois ítems é influenciada pelo estado do terceiro).
5. Os processos de atenção constituem um determinante fundamental de organização humana. Os participantes "vêem" aquilo que estão preparados para ver.
6. As organizações continuam a existir apenas na medida em que conseguem manter um equilíbrio entre a flexibilidade e a estabilidade.
7. A organização procura afastar a ambigüidade do ambiente de informação.
As atividades da organização se voltam para o estabelecimento de um nível aceitável de certeza.

Como se pode deduzir esta conceituação contém muito do "instituído" e alguns traços do "instituinte", mas já consegue avançar em relação às demais. Vê-se que a organização é muito mais que objetividade e materialidade da instituição, é um campo de processos dinâmicos e interdependentes. Insistimos no grau de diferenciação conceitual, apesar das redundâncias, em dizer com LOURAU (1975):

"Formas sociais visíveis, ^{quanto dotadas} de uma organização jurídica ^{ou material}, por exemplo, uma empresa, uma escola, um

hospital, o sistema industrial, o sistema escolar, o sistema hospitalar de um país são chamados instituições. Na linguagem corrente, empregam-se sobretudo os termos instituição escolar ou instituição religiosa. Nos demais casos, talvez se prefira falar de organização, organismo, administração, sociedade, firma ou associação".

O quadro abaixo de MELLO (1978), foi utilizado por nós diversas vezes, nas intervenções, para que os participantes visualisassem a integração das unidades. Examinemo-lo:



Resumidamente, a abordagem sócio-psicológica da instituição implica em ter-se:

1. Uma teoria geral das instituições e das organizações;
2. Compreender o FORMAL (organograma) e o INFORMAL (sociograma) como aspectos dinâmicos interdependentes;
3. Elucidar a dinâmica estrutural do campo organizacional (fenômenos internos de poder, métodos de funcionamento, etc);
4. Examinar a base material da organização (assalariamento e trabalho x produção);
5. Analisar a demanda (problemas de rendimento, eficiência e comunicações; os "proveitos" — custos e benefícios — que a organização investe);
6. Análise da simultaneidade: como a organização lida com ela mesma e, ao mesmo tempo, com o grupo e indivíduo.

3.5.2. A TRIADICIDADE DO GRUPO

O grupo, na Análise Triádica, tem funções múltiplas: é uma instância da instituição, um "analisador", instrumentaliza o modo instituinte, é um espaço operativo da análise e funciona como catalisador da intervenção. "A dinâmica de grupo não é, ou não é apenas, uma dinâmica de pequenos grupos; ela é também, e ao mesmo tempo, uma dinâmica social que diz respeito a esses "grupos" que constituem as empresas, as organizações sociais, as instituições" (LAPASSADE, op. cit.).

Há que captar de que modo as relações no grupo fazem com que cada um seja o grupo e vice-versa, relações mediadoras. Para GREER (1966): "O grupo não é casualmente um agregado de indivíduos com idênticos trabalhos, senão uma estrutura de relações entre indivíduos que têm diferentes posições. Quanto mais complexa é a estrutura, mais necessário resulta conhecer a diferenciação interna dos papéis dentro do grupo". Mas de que modo o grupo revela sua mediação? SARTRE (1979) afirma:

"...o erro comum de muitos sociólogos é de tomar o grupo como relação binária entre indivi-

duo e a comunidade, ao passo que se trata sempre de relações ternárias tais como a análise das "relações humanas" já havia posto em destaque. Todos os membros do grupo são "terceiros" ao mesmo tempo que são parceiros dos pares de reciprocidade; na medida em que terceiro, cada um totaliza as reciprocidades de outrem. Esta é uma das mediações que constituem o grupo".

Embora possamos encontrar defesas enfáticas de um enfoque triádico, como a de ARDOINO (1971): "a relação triádica aparece como o modelo a um tempo social e pessoal, o mais fundamental, a própria chave de entrada na vida"; são poucos os estudos na literatura sócio-psicológica. O estudo da tríade remonta às pesquisas do sociólogo SIMMEL (1950) sobre como as relações interpessoais se desenvolvem triadicamente. Para ele a tríade teria uma estrutura interna do tipo "um par" + "outro". Haveria um "apoio mútuo" entre o par e, em consequência, uma "insatisfação" ou "isolamento" do terceiro. Porém, se ocorresse um conflito no "par", o terceiro adquiriria um "poder" definidor ou receberia um tratamento mais favorável dos dois.

As idéias de SIMMEL foram investigadas por MILLS (citado por WARD, 1974). Os experimentos de MILLS mostraram haver um intercâmbio de apoio entre os elementos da díade, maior do que com o terceiro elemento. Isso indicava a presença de uma aliança ou coalisão entre o par que ameaçava o terceiro. Encontrou-se que o terceiro elemento opunha-se indiscriminadamente ao par quando aliados. Por outro lado, o par de aliados rejeitava (relativamente) o terceiro elemento.

Em geral, a "tríade" ou a "triadicidade" aparece implícita ou apenas como um fator de referência e não chega a conter uma teoria explicativa. É em GREGORI (op.cit.) que vamos encontrar uma abordagem mais sistematizada da triadicidade de grupal, que ele denomina de "subgrupos" oficial, natural e oscilante.

3.5.2.1. OS SUBGRUPOS

Para a Análise Triádica, a dinâmica de grupo, ou campo das relações interpessoais, intra e intergrupais, tem um "funcionamento" triádico: as totalizações grupais (o conjunto de fatores que formam o grupo) são expressões do movimento do grupo em três direções:

1. A tendência DIRIGENTE (dominante) - que os autores estudam como coesão grupal, liderança, autoridade e poder, objetivo comum, ou seja, o lado instituído do grupo.
2. A tendência DIVERGENTE (desviante) - que os autores denominam de desviação, contestação, oposição, dissidência, ou seja, o lado instituinte do grupo.
3. A tendência CONVERGENTE (oscilante) - que os psicossociólogos estudam como conformismo, submissão, obediência, conciliação, ou seja, o lado da institucionalização grupal.

GREGORI (1984) toma o sociograma e estudos populacionais (a distribuição estatística) para exemplificar a "distribuição normal" dos três lados subgrupais:

- a) Lado ou subgrupo OFICIAL - que ele também chama de "direcionador" (para nós "dirigente") - na posição superior, domínio, comando e direcionamento (um extremo na distribuição estatística);
- b) Lado ou subgrupo NATURAL - também chamado "inovador" (para nós "divergente") - contrariando o primeiro, irrompe espontaneamente ou naturalmente (é o emergente de Pichon-Rivière) - outro extremo da distribuição estatística;
- c) Lado ou subgrupo OSCILANTE - denominado ainda de "integrador" (para nós "convergente") - disponível para qualquer dos anteriores, para sustentação, suprimimento (desvio padrão).

Se tomarmos o conhecidíssimo quadro das "Categorias de BALES" (citado em MUCCHIELLI, 1979), e distribuírmos triadicamente teremos outra noção complementar da triadicidade grupal de que estamos falando:

1. Tendência DIRIGENTE:
 - 1.1. Mostra solidariedade, estima, ajuda e gratifica os outros;
 - 1.2. Alivia as tensões, crises e descontração, agradece, ri, mostra-se satisfeito;

- 1.3. Dá orientações, informa, esclarece, repete, formula, confirma;
- 1.4. Solicita sugestões, idéias, indicações e possíveis vias de ação.

2. Tendência DIVERGENTE:

- 2.1. Contribui com sugestões e indicações que implicam em autonomia para todos;
- 2.2. Dá opiniões, analisa, avalia, julga, exprime sentimentos e desejos;
- 2.3. Mostra desacordo, manifesta rejeição, põe em dúvida, não compreende, retira todo apoio;
- 2.4. Mostra antagonismo, desvaloriza os outros, defende-se, agita-se, declara-se contra, afirma-se.

3. Tendência CONVERGENTE:

- 3.1. Concorde facilmente, aceita passivamente, coopera, "compreende", conforma-se;
- 3.2. Pede para ser orientado, informado, para esclarecer, repetir, confirmar;
- 3.3. Pede opiniões, espera que os outros dêem suas avaliações, que analisem e que expressem sentimentos;
- 3.4. Mostra-se em tensão, pede auxílio, retira-se.

A TENDÊNCIA DIRIGENTE, ou subgrupo dirigente (ou oficial), representa o caráter da autoridade, da Lei, da Norma, do Organograma, do Chefe, do Pai — enfim de todas as características do instituído, em geral a organização, o poder. Quer a qualquer custo que os objetivos do grupo se realizem, e um desses objetivos é a coesão, a união dos indivíduos em torno de um sentido comum dado pela tendência dirigente:

- manutenção do sentido de totalidade contra as forças de desintegração;
- pressão para a uniformidade;
- atração para o objetivo, para a pertença grupal;
- satisfação de necessidades de coordenação, direção e comando (quase sempre centrada no líder);
- distribuição de funções e articulação de papéis;
- liderança, oficialidade, conservadorismo, preservação da estabilidade grupal.

Como se vê, a maior parte do tempo, o "dirigente" bus

ca comandar os "convergentes" (oscilantes, disponíveis), e temendo perder seu estatuto de direcionador (o que significa temer o "divergente"), usa meios "oficiais" para manejar com o "divergente". Segundo EWBANK (citado por LUFT, 1968) — e ele fala no sentido grupal — esses meios são:

- eliminando a oposição;
- subjugando a oposição;
- formando uma aliança para dominar a oposição;
- chegando a um compromisso com os opositores;
- integrando as idéias opostas com vista a novas soluções.

Finalmente, importa para a Análise Triádica, nem tanto a definição de "dirigente", mas sua compreensão na dinâmica grupal como representante do instituído, da organização. Como conceito operativo (que permite ao "analisador" levá-lo em conta), ou, como afirma CORRÊA (1977):

"Autoridade e liderança são conceitos correlatos ao de poder. Influência também o é. A existência de poder nas organizações e de uma situação de competição pelo poder leva a que essa manifestação humana tenha importância capital no estudo de conflitos intra organizacionais e de reações de comportamento".

A TENDÊNCIA DIVERGENTE, ou subgrupo divergente (ou inovador), representa o caráter da renovação, da mobilidade social, da mudança e da contestação do sistema, da informalidade, da rebeldia — enfim de todas as características do instituinte, em geral a grupalidade, o grupo-sujeito. É detentor da crítica, do confronto e da discordância e, igualmente, das forças renovadoras da transformação, das propostas novas que apontam alternativas de progresso. Como diz GREGORI (1984): "... é a tensão necessária ao sistema, podendo criar a desestabilização revitalizadora".

Como percebem AMADO & GUITTET (1978): "Não são todos os indivíduos que se submetem às normas dos grupos; alguns conseguem transgredir as regras da maioria e impor seu pró -

prio modelo; neste caso, os hábitos da maioria se vêm transformados pela ação de uma minoria". A função do divergente é questionar o saber e a prática instituída, a norma instituída, mesmo experimentando as reações do dirigente e de alguns convergentes (representantes da organização) que sentem aquela conduta como um ataque aos fundamentos da instituição, base do comportamento grupal.

É MAISONNEUVE (1967) quem melhor descreve (o que na Análise Triádica é uma evidência), o movimento dessa conduta divergente, e a toma socialmente: "Toda conduta que se afasta das normas pode ser considerada, de certo modo, como divergente, desde a do criminoso até a do excêntrico". E faz uma interessante diferenciação com o conceito de "desvio" (deviant), para ele:

"Definitivamente: o divergente pode ser definido como o membro de um determinado grupo que, só ou em companhia de uma minoria, decide, mais ou menos deliberadamente, transgredir ou transformar as normas deste grupo no nível prático ou ideológico, provocando contra si reações mais ou menos violentas das maioria conformista".

Distinguindo três tipos de divergentes, LOURAU (1975) os classifica segundo a forma e a função na organização:

1. Dissidente ideológico - que põe dúvidas sobre as finalidades, a estratégia geral da organização, e busca agrupar outros "hereses";
2. Dissidente libidinal - lança dúvida sobre a seriedade da ideologia ou da organização e busca ocupar um grande espaço na estrutura grupal; e,
3. Dissidente organizacional - ataca de frente e não por intermediários nem de desacordos teóricos ou provocando ansiedade, as questões práticas e teóricas da organização.

A tarefa do divergente, de um modo geral, pode ser delimitada socialmente como força instituinte:

- função coletiva que não se adapta mais aos modelos tradicionais (que aponta o esgotamento destes para as situa-

ções novas);

- procura captar e responder às urgências crescentes ou aos emergentes sociais (sejam de ordem institucional, grupal ou pessoal) contrariando os apegos às tradições;

- sensível às renovações sociais (transformações da sociedade, como inovações tecnológicas, ideológicas, econômicas, etc);

- resiste às pressões coletivas que visam a uniformidade, a dependência e o conformismo sociais;

- confiantes em si mesmos, posicionam-se como militantes e defensores de novas propostas;

- pode assumir condutas "negativas" que enfraquecem seu "poder" instituinte: — isolar-se na auto-suficiência (ou "torre-de-marfim"), eventualmente desajustando-se; — procuram hostilizar o instituído na agressão ao dirigente ou no desprezo pela oscilância do convergente; — reagem e opõem-se às normas de modo sistemático e sem ter proposta para oferecer.

Segundo MAISONNEUVE (op.cit.) a "influência do divergente depende largamente da situação", e sua atuação deve conquistar o "momento decisivo (...), aquele em que o divergente torna-se líder", conseguindo galvanizar o movimento (que não é estático em nenhuma das posições), que ele desencadeia como emergente grupal. É nesse instante que o grupo se torna "sujeito", "em busca incessante, sempre a meio caminho da sua totalidade, o grupo-sujeito é a estrela polar de toda práxis coletiva realmente instituinte" (BARBIER, 1985).

A TENDÊNCIA CONVERGENTE, ou subgrupo convergente (ou oscilante), representa o caráter da conciliação das tensões entre dirigente e divergente (entre instituído e instituinte), detêm o "poder" de definição (já que pode pender para

um dos lados), enfim todas as características da institucionalização, em geral é o grupo-objeto.

A "convergência" é fruto dessa pressão grupo-institucional para a uniformidade, esse assemelhamento que se ilude com um "nós" de uma igualdade inexistente. Como diz KIESLER & KIESLER (1973):

"Todos pertencemos a grupos de pessoas. Além disso, tais grupos influem em nós. Nosso comportamento e nossa atitude se modificam à medida que interagimos com os outros. Um grupo deseja que um indivíduo que dele participa atue como os outros e acredite no que os outros acreditam. Por isso, o resultado final da influência do grupo é que nossas ações serão mais semelhantes às de outras pessoas do grupo".

Os estudos psicossociais do "conformismo" ilustram essa conduta individual e tendência grupal à oscilação, esse "em cima do muro", como podem ser vistos a obediência e a aceitação íntima. "A obediência refere-se ao comportamento explícito que se torna mais semelhante ao comportamento que o grupo deseja que seus membros apresentem". Se não há uma total concordância com o grupo na obediência, é na aceitação íntima que ocorre uma mudança de atitude ou crença, e na direção igual à do grupo. "Nesse caso, a pessoa pode, não apenas agir de acordo com os desejos do grupo, mas também mudar suas opiniões, de forma que passe a acreditar naquilo em que o grupo acredita" (KIESLER... op. cit.).

A tarefa do convergente é a manutenção da uniformidade ou da busca dos objetivos comuns, como representante da institucionalização:

- acomodado às circunstâncias quer a regularidade de certas atividades (em geral padrões pré-estabelecidos como uma confortável "zona de segurança");

- põe-se de acordo com as finalidades, pois quer resultados práticos (que condicionem a vitalidade e continuidade

de do grupo) e conformidade com valores de coesão;

- aderência intensa ao sistema tradicional ou atual dos valores do grupo (tornando-se um convicto, um adepto);

- assume um sentimento de urgência, principalmente o de definição de seu papel no grupo (necessidade de ser aceito);

- pode continuar a aceitar as condutas ou pautas grupais apenas externamente (simplesmente para fazer como todo mundo);

- pode respeitar os modos e ações do grupo por medo às sanções (sejam do grupo ou da organização — "vim porque me mandaram");

- pode ser conformista por oportunismo (calculando as vantagens que lhe podem advir da fidelidade às normas, principalmente se ligado ao dirigente).

A triadicidade grupal (dirigente - divergente - convergente) como todo o movimento social da instituição é uma dinâmica sempre se re-fazendo, constituindo-se numa gestalt holística em estruturação-estruturante. Assim, se num determinado momento o grupo analisa aspectos, por ex. econômicos da organização a dinâmica triádica será uma; já não será a mesma no momento seguinte em que se analise o lazer ou outro tema. Nem serão as mesmas as posições que os indivíduos assumirão em cada subgrupo, embora durante algumas fases da intervenção muitos cristalizem posições.

3.5.2.2. O ENFOQUE OPERATIVO

Para PICHON-RIVIÈRE, um "grupo é um conjunto de pessoas ligadas entre si por constantes de espaço e tempo, articuladas por suas mútuas representações internas, interagindo através de complexos mecanismos de assunção de papéis, que se propõe de forma explícita ou implícita uma tarefa que constitui sua finalidade".

O grupo se movimenta em MOMENTOS, tê-los em conta é de suma importância na Análise Triádica, são:

1. A PRÉ-TAREFA:

Corresponde mais ou menos à Inclusão de SCHUTZ. É o momento da elaboração da pertença (é o sim ou não do participante). Associa-se ou não. Observações e pré-conceitos predominam. Os medos básicos estão presentes:

- o medo da perda (da situação conhecida até aqui);
- o medo do ataque (é a paranóia do desconhecido, "que será que vai acontecer?" — sobre a mudança, que ainda não veio, se é que virá).

BERNSTEIN cita um dito popular argentino que caracteriza bem essa fase: "Mais vale mau conhecido, que bom por conhecer".

A Pré-Tarefa é aquela fase em que se faz de tudo para não se fazer nada. É o paradoxo.

2. A TAREFA:

Corresponde mais ou menos ao Controle de SCHUTZ. O grupo saiu da convergência oscilante e passa a viver uma disputa pela liderança (jogos de poder). Há competição e confrontos, decisões, análises, responsabilidades, propostas, criatividade, etc. Acontece a aprendizagem, o trabalho grupal. Os três modos institucionais estão bem visíveis: instituído, instituinte e institucionalização. Agora cada decisão tem que obter simultaneamente alcance organizacional, grupal e individual. Essa é a tarefa e o problema, a práxis.

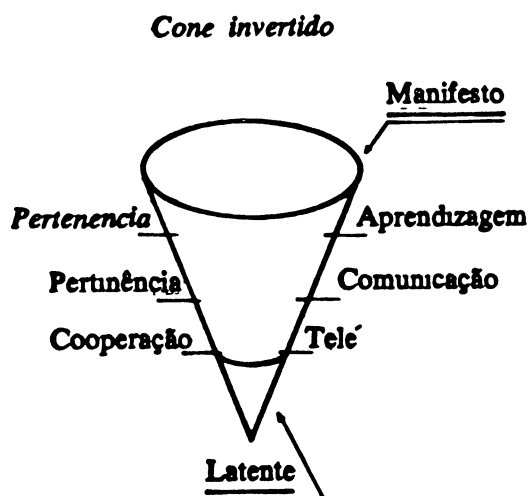
3. O PROJETO:

Corresponde mais ou menos à Afeição de SCHUTZ. Há trocas afetivas, operativas, triadicamente, há conhecimento intragrupal — cada um se conhece um pouco mais e as posições subgrupais não são tão importantes (como na tarefa por ex.). As diferenças são aceitas e desejadas. Dirigentes e divergentes dialogam sem a mediação do convergente. A planificação, priorização e visibilização de ações (organizacionais, grupais e individuais) é o requisito: são os projetos. Finalização da intervenção da Análise Triádica.

Se é na Pré-Tarefa que aparecem as dissociações do AGIR, PENSAR e SENTIR (ninguém se arrisca a se mostrar), na Tarefa, a elaboração do obstáculo epistemofílico que impede a percepção da simultaneidade institucional diminui quando as ansiedades se resolvem. A Tarefa também é um trabalho sobre a própria experiência do grupo, que consiste em resolver:

1. O momento CONFUSIONAL - quando ainda não conheci - dos os limites da intervenção, da tarefa, da finalidade.
2. O momento DILEMÁTICO - quando começam fragmentações e as contradições se polarizam (disputas do divergente e dirigente). Se a resistência é resolvida permite o surgimento do...
3. Momento do PROBLEMA - quando o sujeito pode situar-se no lugar do outro, ouvi-lo ativamente, falar abertamente — e uma espiral de processos simultâneos desenvolve-se.

As operações do grupo como "analisador" podem ser avaliadas pelo "cone invertido":



Seu conteúdo explícito (que tem seu correspondente implícito), podem ser vistos nos VETORES de observação:

AFILIAÇÃO ou pertença - compromisso, escolha, motivação e inclusão de cada participante;

COOPERAÇÃO - contribuição e participação na tarefa;

PERTINÊNCIA - centralização na tarefa, capacidade operativa para a análise;

COMUNICAÇÃO - sociograma, o falado e o não-falado, os segredos institucionais, ruídos, rumores, etc;

APRENDIZAGEM - a mudança de quantidade em qualidade; adaptação ativa na realidade;

TÊLE - transferência positiva, empatia, afeição ou rejeição.

A operatividade grupal é facilitada pelo COORDENADOR e OBSERVADOR que atuam seguindo a Horizontalidade (processo grupal, homogeneidade, onde surgem os emergentes ou porta-vozes), tomando como referente a Verticalidade (a inserção do

indivíduo no grupo, a heterogeneidade, as funções), marcados pela Transversalidade (que é a interseção social das instituições, influência organizacional).

Ao COORDENADOR cabe a interpretação e os assinalamentos que facilitam (ou dificultam) a Tarefa grupal; utiliza o ECRO, desocultando os fatos implícitos; busca a operatividade da simultaneidade triádica assinalando os jogos subgrupais; não responde questões mas ajuda o grupo a formular aquelas que permitem enfrentar a análise e elaboração dos medos básicos e dilemas, a pensar, expressar os sentimentos e o agir individual e subgrupal.

Ao OBSERVADOR cumpre funcionar como tela de projeção por permanecer silencioso, recolhendo materiais não captados pelo analisador grupal e fornece realimentação e informações ao Coordenador.

São tarefas do Coordenador e do Observador servirem de instrumento de Interpretação e Assinalamento, bem como na aplicação de Recursos de Ação (como técnicas de dinâmica de grupo, exercícios, questionários, instrumentos e outros "reveladores" adequados às situações). A tentativa é a colocação de hipóteses que permitam fazer explícito o implícito. O assinalamento se faz através do emergente (porta-voz que é mais sensível aos problemas subjacentes da triadicidade grupal — que atua como um radar, manifestando em si conteúdos grupais). Pela análise grupal um movimento de papéis e liderança surge no grupo, permitindo a atuação individual dos conteúdos institucionais.

O Enfoque Operativo se completa com a noção de VÍNCULO — que é "operacional, configura uma estrutura de relação interpessoal que inclui, como já dissemos, um sujeito, um objeto e a relação do objeto frente ao sujeito, cumprindo os

dois uma determinada função" (PICHON-RIVIÈRE, 1982). Todo vínculo é bicorporal e tripessoal, isto é, há uma presença sensorial corpórea dos dois, mas há um personagem que está interferindo sempre em toda relação humana, que é o terceiro. Sempre o vínculo é estabelecido pela totalidade das pessoas, uma *gestalt* em contínuo movimento, pois implica em adjudicar e assumir um papel. As relações interpessoais passam a ser a nalisadas como vínculos, principalmente porque engloba o con ceito de papel e permite a inclusão da intersubjetividade da relação. O vínculo grupal, por sua vez, pode ser visto como mediação (relações, subgrupos, conteúdos e formas).

3.5.3. A TRIADICIDADE DO INDIVÍDUO

Para a Análise Triádica, o indivíduo é um "analisador" e não só faz parte da abordagem como é seu agente, ou seja, é sujeito e objeto da análise. Porém, não se trata de um indivíduo isolado, mas o indivíduo que resulta das relações so ciais determinantes: o sujeito social. Como o estudo de MEAD (1953) bem explicita:

"Como já disse antes, uma instituição, de - pois de tudo, não é mais que uma organiza - ção de atitudes que todos interiorizamos, as atitudes organizadas dos outros, que con trolam e determinam a conduta. Pois bem, es te indivíduo institucionalizado é, ou deve- ria ser, o meio pelo qual o indivíduo se ex - pressa a si mesmo à sua maneira, porque tal expressão individual é o que se identifica com a pessoa nos valores essenciais a esta e que surgem desta. Falar desses valores co - mo surgidos da pessoa não lhe confere o ca - ráter do egoísmo, porque, nas condições nor - mais a que nos referimos, o indivíduo faz sua contribuição a uma empresa comum".

Pensemos um indivíduo como participante dos processos histórico-sociais das instituições, cuja autonomia relativa se dá pela personalidade social que caracteriza sua emergên - cia como sujeito (que é uma superação do individualismo, que

o isole num "si mesmo" inoperante. Composto dos elementos que tem em comum com o grupo e a instituição, assume papéis ou funções sociais, ou como preferia denominar MULLER "personagens" que ele classificou "prestádios e frutivos" envolvidos em "comutações" sociais. Os personagens são personalidades que dependendo do "lugar" social em que estejam, assumem papéis diferentes: — é pessoa na paisagem, ocupante; é membro nos sistemas sociais: parente, higiário, freguês, camarada, certamista, itinerante, intelectual, dono, produtor, devoto, soldado, cidadão, parte, fautor; é sucessor, antecessor e gestor na cronologia; partícipe, incumbente, circunstante, autor, cliente, titular; e nos procedimentos sociais: agente, paciente, promotor, servidor, interlocutor, ator, espectador, intérprete, etc. Por isso, o indivíduo com quem estamos lidando, como instância social do campo da intervenção da Análise Triádica, é sempre uma pessoa com uma história biográfica, um papel ou função institucional (conforme o sistema social enfocado), mas sobretudo essa personalidade institucionalizada da qual se há de resgatar o sujeito. O que supõe um vínculo social, como faz ver BERGER (1972):

"É inteiramente correto dizer que a sociedade é um fato objetivo, que nos coage e até nos cria. No entanto, também é correto dizer que nossos próprios atos significativos ajudam a sustentar o edifício da sociedade e podem oportunamente ajudar a modificá-lo. Com efeito, as duas afirmativas encerram o paradoxo da existência humana: a sociedade nos define, mas é por sua vez definida por nós".

Queremos deixar explícita a posição de nossa proposta em relação ao indivíduo, principalmente para que não se confunda com uma eventual "psicologia do ego" ou com algum humanismo superficial que prolifera nas áreas de desenvolvimento de recursos humanos. Pensamos como expressou MEAD (1953): "Nenhum indivíduo tem um espírito que funcione simplesmente em

si mesmo, isolado do processo vital social no qual surgiu ou do qual emergiu e no qual, em consequência, a pauta da conduta social organizada ficou basicamente impressa". Ou seja, o indivíduo é uma criação histórica que na instituição deve ser compreendido através da incorporação e desempenho de funções. "Estas são limitadas pelos tipos de instituições sociais a que pertence por nascimento, e nos quais alcança maturidade. Sua memória, seu sentido de tempo e espaço, sua percepção, suas motivações, sua concepção a respeito de si mesmo... suas funções psicológicas, são formados e dirigidos pela configuração específica das funções que incorpora em sua sociedade" (GERTH & MILLS, 1973).

Incluimos o indivíduo na análise da instituição, porque até mesmo o processo de individualização é regulado institucionalmente. Levamos em conta os estudos de VELHO (1980) sobre esta questão:

"Em toda sociedade existe, em princípio, a possibilidade da individualização. Em algumas será mais valorizada e incentivada do que em outras. De qualquer forma, o processo de individualização não se dá fora de normas e padrões por mais que a liberdade individual possa ser valorizada, pois, quando esta vai de encontro ou ultrapassa as fronteiras simbólicas de determinado universo cultural, ter-se-á então, provavelmente, uma situação de desvio com acusações e, em certos casos, estigmatização. Ou seja, há regras para a individualização, mais ou menos explícitas".

Estudioso do individualismo, DUMONT (citado em FIGUEIRA, 1981), aponta para a diferença que desejamos frisar em nosso enfoque sócio-psicológico que "o indivíduo auto-suficiente opõe o homem como ser social; considera cada homem não mais como uma encarnação específica da humanidade abstrata, mas como um ponto de emergência mais ou menos autônomo de uma humanidade coletiva específica, de uma sociedade".

A triadicidade individual se dá nos intercruzamentos sociais da instituição e dos grupos, nesse "desenvolvimento interdependente" de que nos fala SIMMEL (citado em FIGUEIRA, 1981):

"A individuação de personalidade, por um lado, e as influências, interesses e relações que ligam a personalidade ao seu círculo social, por outro, mostram um padrão de desenvolvimento interdependente que aparece nos settings históricos e institucionais mais diversos como uma forma típica. A individualidade no ser e no agir geralmente aumenta na mesma medida que o círculo social que envolve o indivíduo se expande".

São estes três momentos que formam o indivíduo: uma personalidade, as relações interpessoais e grupais numa dada situação histórico-institucional. Por isso, "o participante da organização é, ao mesmo tempo, individual e socializado" (WEICK, 1973). Explicitemos, pois, sua triadicidade: — vejamos como alguns autores vêem a tríade individual:

PITÁGORAS.....	CORPO	ALMA	ESPÍRITO
AGOSTINHO.....	EXISTIR	CONHECER	QUERER
STEINER.....	PENSAR	SENTIR	QUERER
	intelecto	sentimento	metabolismo
FREUD.....	SUPEREGO	EGO	ID
GERTH & MILLS.	PERCEBER	SENTIR	DESEJAR
RICOUER.....	PENSAR	SENTIR	AGIR

Para GERTH & MILLS (1973), a estrutura psíquica é uma tríade definida como a integração de Percepção-Emoção-Impulso. Estrutura que se refere ao quando, como e porque o homem sente, percebe e deseja. Para PICHON-RIVIÈRE todavia, a estrutura humana integra três dimensões: a mente, o corpo e o mundo exterior. — Para efeitos da Análise Triádica, não basta que o indivíduo seja apresentado como tríade, é necessário que o conceito de individualidade seja triádico, operativo, compreendido na simultaneidade do contínuo organização-grupo-indivíduo. Assim, preferimos o conceito de PENSAR, SENTIR e AGIR de RICOUER (1988) que corresponde aproximadamente à concepção da personalidade bio-psico-social (ID, EGO e SUPEREGO) de FREUD.

A primeira conceituação de FREUD para a individualida

de coincide com a teoria do "ego" que é expressa em termos de um sistema triádico: Inconsciente, Pré-consciente e Consciente. Mais tarde uma "segunda teoria do aparelho psíquico (em "Ego e o Id", 1923), anuncia a sua concepção, distinguindo três instâncias que atuam como totalidade: o ID, o EGO e o SUPEREGO. Em 1940, em "Esboço de Psicanálise", FREUD coloca a teoria do aparelho psíquico como "uma suposição básica" e afirma: "Chegamos ao conhecimento deste aparelho psíquico pelo estudo do desenvolvimento individual dos seres humanos". Embora essa estrutura da personalidade seja apresentada como instâncias ou áreas, o comportamento é integrado e indivisível, como nos lembra RAPAPORT (1982):

"Em termos concretos: nenhum comportamento pode ser descrito como comportamento do id ou do ego, ou como comportamento consciente. Estes conceitos se referem a aspectos específicos dos comportamentos e não comportamentos específicos. Cada comportamento possui componentes conscientes, inconscientes, do ego, do id, do superego, da realidade, etc. Em outras palavras, todo comportamento é múltiplemente determinado (sobredeterminação)".

Supomos que falar de Id, Ego e Superego seja repetir um conhecimento bastante difundido, mas mesmo assim, recapitularemos brevemente alguns aspectos dessa tríade:

1. O ID

"A mais antiga destas localidades ou áreas de ação psíquica damos o nome de id. Ele contém tudo o que é herdado, que se acha presente no nascimento, que está assente na constituição - acima de tudo, portanto, os instintos, que se originam da organização somática e que aqui encontram uma primeira expressão psíquica, sob formas que nos são desconhecidas" (FREUD, 1974).

- é matéria prima das diferenciações ulteriores;
- compõe-se de impulsos inatos e de desejos recalçados;
- funcionamento com predomínio do processo primário;
- seus conteúdos são inconscientes;
- desconhece tempo, relações causais e lógicas;
- está submetido ao princípio de prazer-desprazer.

Para nós, o ID é o móvel das ações, do agir e do querer.

2. O EGO

"Sob a influência do mundo externo que nos cerca, uma porção do id sofreu um desenvolvimento especial. Do que era originalmente uma camada cortical, equipada com órgãos para receber estímulos e com disposições para agir como um escudo protetor contra estímulos, surgiu uma organização especial que desde então, atua como intermediária entre o id e o mundo externo. A esta região de nossa mente damos o nome de ego" (FREUD, 1974).

- tem sob seu controle o movimento voluntário;
- tem a tarefa da autopreservação;
- memoriza acontecimentos, evita estímulos intensos;
- aprende a produzir modificações convenientes no mundo externo em seu benefício e controla as exigências internas dos instintos;
- se esforça pelo prazer e busca evitar o desprazer;
- é dominado pelo princípio da realidade;
- exerce uma função sintética da personalidade, afetividade, consciência.

Para nós, o EGO é intermediário entre as funções do Pensar e do Agir, é o Sentir.

3. O SUPEREGO

"O longo período da infância, durante o qual o ser humano em crescimento vive na dependência dos pais, deixa atrás de si, como um precipitado, a formação, no ego, de um agente especial no qual se prolonga a influência parental. Ele recebeu o nome de superego. Na medida em que este superego se diferencia do ego ou se lhe opõe, constitui uma terceira força que o ego tem de levar em conta" (FREUD, 1974).

- interiorização das forças repressivas sociais (pela instituição familiar, escolar, religiosa);
- ligado à consciência moral representante do mundo externo socializado (culpabilidade, auto-observação, autocrítica, proibição, pensamento lógico-dedutivo, controle social);
- fruto do conflito edipiano (identificação com os pais idealizados);
- LAGACHE (1978) afirma que "há razões em pensar que o superego, na realidade, pode existir antes do próprio indivíduo" - que compreendemos como a existência prévia das instituições;
- o superego é a parte institucionalizada do indivíduo;
- tem caracteristicamente o "ideal de ego" como uma exigência ao qual o indivíduo busca corresponder.

Para nós, o SUPEREGO corresponde ao instituído, às formas abstratas sociais, ao Pensar (lado lógico-dedutivo).

Já dissemos que o interesse da Análise Triádica pela concepção do "aparelho psíquico" de FREUD se dá por se tratar

de um conceito triádico e fundamentado bio-psíquico-social - mente. Seu uso, entretanto, em nossa proposta limita-se à operatividade do conceito e, principalmente, por entendermos que essa triadicidade corresponde de um certo modo, às instâncias institucionais. Não temos dúvida de que o Superego freudiano representa a internalização do Instituído e a nível grupal o Dirigente. De igual modo, o Id, representa o Instituinte e, a nível grupal o Divergente. Também, o Ego seria o representante da Institucionalização e o Convergente grupal. Estamos convencidos, todavia, de que uma folha só pode ser explicada em relação com a árvore toda. O conceito de "aparelho psíquico", se fosse apenas destacado do conjunto da teoria freudiana, seria vazio de significado, portanto, seu uso se prende ao conjunto de nossa proposta e é sua operatividade nesse conjunto que nos interessa. As colocações dos conceitos ligados à estrutura e funcionamento da personalidade freudiana (como inconsciente, pré-consciente e consciente, a triangulação edípica, os instintos básicos, as tópicas, etc) estão ausentes por considerarmos excessivos para a argumentação em pauta. Mas, supomos, tenham ficado implícitos nos limites que pusemos, quais sejam a conceituação de uma personalidade institucionalizada, para a qual nos basta o alerta de MARCUSE (1978):

"Ao "dissolver" a idéia da personalidade do ego em seus componentes primários, a Psicologia desvende agora os fatores subindividuais e pré-individuais que (em grande parte) inconscientes para o ego) fazem realmente o indivíduo: revela o poder do universal sobre os indivíduos e neles próprios. Essa revelação abala os alicerces de uma das mais sólidas fortificações ideológicas da moderna cultura: a noção de um indivíduo autônomo. A teoria de Freud, neste ponto, alia-se aos grandes esforços críticos para dissolver conceitos sociológicos ossificados no respectivo conteúdo histórico. A sua Psicologia não focaliza a personalidade concreta e completa, tal como existe no seu meio pri

vado e público, pois essa existência, mais do que revela, já que esconde a essência e a natureza da personalidade. É o resultado final de prolongados processos históricos que estão congelados na rede de entidades humanas e institucionais que compõem a sociedade, e esses processos definem a personalidade e suas relações".

Queremos que, ao conscientizar-se de suas determinações sócio-institucionais, o indivíduo busque assumir os aspectos instituintes de sua personalidade social e torne-se sujeito de sua individualidade. Que no grupo-sujeito possa repensar:

- como AGE em grupo, e com os outros, descobrindo novas maneiras de agir;
- como SENTE e o quanto isso facilita ou não sua tarefa instituinte e na tarefa grupal, na ação organizacional;
- como PENSA, expressando, ouvindo, trocando, descobrindo novas maneiras de pensar a realidade e sua ação sobre ela e vice-versa. (Apud GAYOTTO, 1985).

O sujeito é, também, o lugar da fala, da palavra (embora como indivíduo institucionalizado tenha uma fala monossêmica da instituição, uma fala reproduzida) que deve ser resgatada. Como diz GUSDORF (1970): "... cada palavra é a palavra da situação, a palavra que resume o estado do mundo, em função da minha decisão." Superando a fala autoritária ou obediente, pois "vir ao mundo é tomar a palavra, transfigurar e experienciar num universo do discurso". Sair da palavra vazia, repetitiva, para falar a palavra plena, da experiência que só o indivíduo pode falar. Afinal, "existir, humanamente, é pronunciar o mundo, é modificá-lo. O mundo pronunciado, por sua vez, se volta problematizado aos sujeitos pronunciantes, a exigir deles novo pronunciar" (FREIRE, 1977).

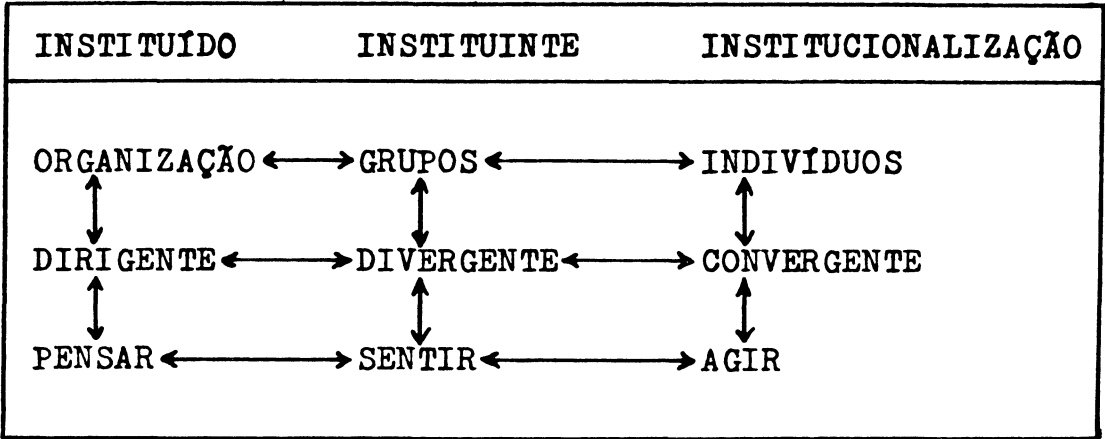
Finalmente, enfatizamos que o indivíduo triádico é o sujeito social do PENSAR, SENTIR e AGIR, cuja biografia é muito mais que uma ontologia histórica, sintetizada na tría-

de ID, EGO e SUPEREGO. Experiencia a simultaneidade, em si, da instituição: a organização, o grupo e o indivíduo institucionalizado. Mas que pela atividade da Análise Triádica pode romper com os mecanismos de ocultamento e negação, desvelando a opacidade política do indivíduo.

Em RESUMO: a Análise Triádica só é possível pela compreensão e pela práxis de uma triadicidade social revelada na inclusividade da instituição, do grupo e do indivíduo. Assim, podemos dizer que, simultaneamente:

- Uma INSTITUIÇÃO é institucionalidade, grupalidade e individualidade;
- Um GRUPO é grupalidade, institucionalidade e individualidade; e,
- Um INDIVÍDUO é individualidade, institucionalidade e grupalidade.

Um pequeno quadro sinóptico pode representar a triadicidade social do seguinte modo:



4. RELATO DE UMA EXPERIÊNCIA DE CAMPO

Diante da enorme dificuldade de apresentar exaustivamente os relatos de várias experiências de Análise Triádica que temos desenvolvido, optamos pela exposição resumida de uma delas que explicita sua prática nas instituições.

4.1. A INTERVENÇÃO NA ENTIDADE X

A intervenção na Entidade X resultou da combinação de esforços dela própria e seus funcionários, da Fidepar e seus técnicos e de nossa contribuição como profissional autônomo na área de consultoria de organizações.

A atividade durou 4 meses, teve 264 horas de trabalho efetivo e mobilizou 124 funcionários da Entidade X (incluindo o Diretor, a Equipe Técnica, os Administrativos, os Assistentes de Alunos e os Serviços Gerais), e três técnicos da Fidepar.

Assim demonstramos no campo, através de um painel holográfico o que foram os quatro meses de intervenção na organização. Seria difícil relatar doutro modo aproximadamente 100 sessões distribuídas em 15 semanas de ininterrupto trabalho diário. Escolhemos por apresentar uma sequência do marco prático num tom dialogal (ou discursivo), representando as fases do trabalho:

- Estruturação da situação
- Desenvolvimento das atividades
- Caracterização da Entidade X
- Fase exploratória
- A Fortaleza do Instituído
- Subgrupos: os jogos do poder
- O Indivíduo institucionalizado
- O Projeto instituinte

4.2. ESTRUTURAÇÃO DA SITUAÇÃO

A partir da solicitação da Entidade X, nós e os técni

cos da Fidepar, concordamos em apresentar um projeto (exigência técnico-administrativa para previsão de orçamento e planejamento) que, respeitando o modo de compreender da organização, colocasse, além de um programa básico, a possibilidade de adequação da ação do consultor à realidade concreta da situação.

O documento enviado pela Entidade X solicitava o atendimento de dois aspectos: (sempre se manteve a linguagem dos clientes mesmo quando foi necessário resumir)

1. Que o enfoque fosse dado prioritariamente ao relacionamento entre funcionários e que tratasse de assuntos como:
 - chefia e liderança,
 - distorção da comunicação (fofoca),
 - credibilidade no trabalho,
 - competição,
 - relação de simpatia x antipatia,
 - respeito ao trabalho do colega,
 - resistência às mudanças (reformulação do trabalho),
 - outros (a critério dos elaboradores).
2. Que o enfoque fosse o relacionamento entre funcionários e aluno, abordando os seguintes tópicos:
 - a importância do papel do funcionário como educador;
 - como tornar-se agente facilitador para o desenvolvimento adequado dos menores;
 - como trabalhar adequadamente as situações imprevistas causadas pelos menores;
 - como utilizar a disciplina como instrumento de controle adequado do comportamento dos menores;
 - como lidar com curiosidades sexuais e situações homossexuais;
 - noções gerais de psicologia da criança e adolescência;
 - questões familiares e o menor.

A partir de alguns contatos com a Equipe Técnica da Entidade X (psicólogos, assistentes sociais, médico, pedagogos) em busca de esclarecimentos sobre a solicitação, levantamos algumas questões:

- Quais os significados institucionais de uma solicitação que coloca sob o "enfoque de relacionamento" uma demanda por "credibilidade no trabalho" e "resistência à mudança (reformulação do trabalho)" juntamente com a "importância do

papel do funcionário como educador", "desenvolvimento adequado" e "utilizar a disciplina como instrumento de controle" ?

- Quer a organização que a ajudemos a tornar o "relacionamento" um mecanismo de controle e repressão dos menores que lhe de credibilidade junto a comunidade e as outras entidades?

- Por que essa sobrecarga de demandas sobre a figura do funcionário ? Quem é esse funcionário que poderia ter competências como: — domínio da comunicação, credibilidade no trabalho, não competir, ser simpático, respeitar o colega, não resistir às mudanças (quê mudanças?), ser um educador, ser um agente facilitador do desenvolvimento adequado, capaz de trabalhar adequadamente situações de imprevisto e usar da disciplina como instrumento de controle, satisfazer curiosidades sexuais e lidar com situações homossexuais, ter noções de psicologia, etc? Não estaria aí toda a função da organização colocada em bloco sobre o funcionário? Nosso questionamento se tornou mais crítico ainda quando soubemos que esse funcionário, em mais de 70% dos casos, era analfabeto ou com escolarização primária incompleta.

- Se o funcionário é um depositário das dificuldades da organização (depositante) em realizar seu papel (depósitos), não estamos correndo o risco de nos tornarmos também depositários dessa demanda - que vem embutida na solicitação de um "curso de relações humanas para os funcionários" ?

- Como os funcionários (124 pessoas) reagirão a uma proposta de trabalho que tem expectativas não elaboradas de torná-los superfuncionários da demanda organizacional?

A situação operativa da intervenção se tornava cada vez mais problemática na medida em que técnicos da Fidepar simplesmente respondiam à solicitação de um modo abstrato e

puremente técnico, ou seja, aceitaram a solicitação sem compreender a demanda. Um documento da Fidepar colocava como objetivo do projeto o seguinte:

"Melhorar o nível de competência básica necessária ao desenvolvimento da função de as sistente de alunos com o intuito de diag nos ti car e auxiliar nas situações cotidianas do convívio com o menor, medidas preventivas e nível de causa, para que o processo de reeducação do menor ocorra de forma inte grada entre físico e psíquico."

O absurdo dessa situação foi saber que a Entidade X manifestou seu contentamento com o projeto justamente pela colocação do objetivo acima: "é bem isso que nós queremos", dizia a Equipe Técnica.

A essa altura, como profissional contratado pela Fidepar para realizar a intervenção, sentíamos que a deposição da demanda recaía sobre a nossa ação: por um lado a Fidepar, que sempre fez questão de realizar um "bom atendimento às instituições", acreditava que podíamos representá-la bem (sua demanda implícita), e por outro lado a Entidade X passava a esperar de nós o cumprimento de sua demanda.

Apresentamos, então um conteúdo programático e uma metodologia que nos permitisse resolver em campo, na própria situação e com seus próprios elementos, aquilo que massivamente era colocado para a Fidepar-Consultor, ou seja, devolver à situação organizacional o conteúdo de sua demanda não resolvida. Isso significava ter-se um programa apenas para cumprir a formalidade do pedido e dar uma segurança técnica diminuindo a ansiedade pelo que podíamos mobilizar com a intervenção. Sabendo o que se vai fazer (a fixação de um programa prévio), a organização passa a ter um "objeto" para resistir àquilo que ela mesma está solicitando. Por mais contraditório que possa parecer, e é, a problemática ou demanda organizacional quer se resolver, porém, como isto se torna difícil pois implica

em mobilizações de conteúdos desagradáveis, ele evita o que "quer".

Fixamos alguns limites móveis na forma da seguinte si tuação operativa:

1. ESTRATÉGIA:

Realização de um "curso de desenvolvimento de rela ções interpessoais no trabalho".

Conteúdo programático variável em torno de:

- Nível pessoal-profissional
Elaboração de conteúdos e motivações pessoais, autoconhecimento e organização pessoal, participação e trabalho;
- Nível interpessoal-grupal
Integração de relações interpessoais e grupais visando a melhoria do relacionamento humano e funcional; da comunicação e do clima de trabalho, bem como da compreensão dos funcionamentos das dinâmicas grupais da organização;
- Nível organizacional
Melhorar a compreensão e a capacidade de manejar com as variáveis organizacionais, a cultura in - terna; integração dos níveis de atuação; atendimentos da clientela; relações com a comunidade e papel social.

2. TÁTICA:

Utilização de grupos que envolvessem todos os funcionários (inclusive Diretor e Equipe Técnica) de modo heterogêneo.

- Divisão dos 124 funcionários em 6 grupos.
- Utilização da didática operativa e recursos da dinâmica de grupo.

3. TÉCNICA:

Utilização dos Grupos Operativos com técnicas de a prendizagem dinâmica: exercícios estruturados, jo - gos, simulações e práticas grupais.

- Elaboração em três níveis: organizacional, gru - pal e individual.

4. LOGÍSTICA:

Apoio técnico, materiais e equipamentos provenientes da Fidepar. Apoio operacional da Entidade X: local dos trabalhos (uma sala só para esse fim), dentro da própria organização; durante o horário de trabalho; participação de todos.

Ficou contratada a intervenção estabelecendo-se os se

guintes vínculos:

ONDE ?

Nas dependências da Entidade X, com equipamentos necessários à instalação do ambiente e materiais para o trabalho (fornecidos pela Fidepar).

QUANDO ?

Duração de 4 meses (aproximadamente) - 264 horas, cuja preferência de horário foi pela manhã (somente um grupo à tarde). As sessões de 3 horas, previam que cada grupo se reunisse uma vez por semana em dia fixo.

QUEM ?

Os envolvidos foram: - Consultor e Assistente, Equipe Técnica, Administrativos e Direção e funcionários. Os 150 alunos não foram incluídos no programa (com o que não concordamos, pois queríamos que em cada grupo houvesse pelo menos um representante deles, mas não foi aceito).

COMO ?

Procedemos da seguinte maneira:

- Sessões semanais, grupos de 20 pessoas (grupos heterogêneos fixos);
- autonomia do consultor para realizar e coordenar o processo e a metodologia;
- autonomia dos grupos para lidar e trazer o conteúdo que desejassem;
- honorários pagos pela Fidepar;
- transporte e alimentação por conta da Entidade X;
- avaliações contínuas do processo;
- não interferência da Equipe Técnica ou Diretor.

4.3. DESENVOLVIMENTO DAS ATIVIDADES

Voltamos a lembrar que esse é um relato resumido e estaremos privilegiando apenas os aspectos que explicitem o nosso modo de intervenção numa situação concreta. Não constitui objeto deste estudo relato exaustivo, já que a descrição detalhada de uma só das sessões precisaria de muitas laudas.

4.3.1. CARACTERIZAÇÃO DA ENTIDADE X

A Entidade X fica a 30 quilômetros de Curitiba em município vizinho "uma região maldita" segundo expressão usada em grupo por uma assistente social, na qual também se encontram: o manicômio judiciário estadual, a penitenciária central do Estado, a penitenciária feminina, a colônia penal agrícola, o hospital-colônia psiquiátrico e o hospital-colônia

de hanseníase.

Recebe meninos menores de 18 e maiores de 14 anos de idade, infratores penais. Sua capacidade ideal é de 140 alunos-internos (na ocasião tinha 150, passando para 123 no decorrer). O regime de atendimento é fechado. A média de permanência varia de 4 a 8 meses.

Foi fundada em 1933 com a finalidade de ser uma "Escola de Reforma". Em 1956, tornou-se um Estabelecimento Correccional para menores delinquentes perigosos. De lá para cá, ganhou reformas e novas instalações e passou por várias denominações: Escola para Menores..., Unidade Social de Recuperação e Reeducação..., Unidade Social... Teve os mais diferentes estilos administrativo-dirigente, inclusive militar. Somente de uns tempos para cá vem melhorando seu conceito junto à comunidade, sempre foi bastante desfavorável.

Já fez parte do Departamento de Estabelecimentos Penais do Estado da Secretaria de Segurança Pública, depois integrou a Secretaria de Trabalho e Assistência Social, finalmente permanecendo na Secretaria da Saúde e do Bem Estar Social por um lado, e nas Secretarias de Segurança Pública e da Justiça por outro. Além disso, tem ligações com a Secretaria da Educação e Juizado de Menores.

Seus objetivos são:

- a) promover a segurança e a custódia de menores do sexo masculino, autores de infração penal, internados através de decisão judicial;
- b) promover a reeducação dos menores internos.

Tenta promover junto aos internos alguns programas:

- Promoção do Desenvolvimento do Menor
- Qualificação profissional através de cursos profissionalizantes:
 - marceneiro, sapateiro, estofador, serralheiro, eletricitista, pedreiro, alfaiate, tecelão, artesão, olericultura, encanador, overloquista, jardinagem, carpinteiro, pintor e azulejista.
- Ensino Supletivo (1ª. a 4ª. série do 1º grau).

- Apoio e Promoção Familiar

Com o objetivo de preparar e orientar a família para o processo de promoção social e profissional, visando melhorar seu padrão de vida para dar continuidade e reeducação do menor.

- Outros:

Com a finalidade de Orientação, Colocação e Acompanhamento Profissional dos menores. Direcionamento educativo que busca soluções mais humanas face às condutas anti-sociais dos menores.

A Entidade X conta com uma equipe de profissionais composta de psicólogos, assistentes sociais, professores, instrutores de cursos profissionais, médico, dentista, além de equipes de Assistentes de Alunos (ou seguranças), Administrativos e de Serviços Gerais. Também a polícia militar realiza a vigilância e segurança externa da Entidade.

De um projeto enviado à FUNABEM, retiramos o seguinte trecho que demonstra um tanto da problemática da Entidade X em relação aos menores:

"A convivência desta clientela numerosa, e sobretudo, diversificada, tem levado a Unidade a se estruturar em função dos casos mais difíceis: segurança, controle, repressão, contenção para todos, além do que a convivência dessa clientela com os diferentes níveis delinqüenciais favorece, não a recuperação, mas sim a aprendizagem mútua da prática de crimes e infrações, pelas trocas de experiências pelos internos, muitos deles com infrações insignificantes".

E mais adiante:

"A Unidade tem o nome de Escola, mas tem a estrutura, função e imagem de prisão, somando-se a isso sua localização próxima do complexo penitenciário do Estado".

4.3.2. FASE EXPLORATÓRIA

A Entidade X é composta, fisicamente, de amplas instalações, um edifício central com dois pavimentos e seis pavilhões destinados a alojamentos, oficinas, salas de aula, refeitório, cozinha e lavanderia e algumas dependências como celas, sala de jogos, salão, etc. Os pavilhões têm enormes corre

dores e as portas que dão acesso de um para outro são de metal forte. As janelas são guarnecidas por grades de ferro, bem como algumas áreas internas. Toda a parte administrativa, técnica e algumas oficinas ficam separadas do edifício central por um pátio jardinado. Toda a Entidade está cercada por muros bem altos.

A sala destinada aos trabalhos da intervenção fica localizada no edifício central no pavimento superior, junto aos alojamentos dos internos. Por mais que se insiste para a adoção do eufemismo "escola", em nenhum momento se perde a noção nítida de se estar numa prisão. Os corredores são escuros, as janelas são pequenas e ficam no alto não permitindo que se veja a paisagem lá fora. Aliás, uma das ironias é a paisagem belíssima em toda a volta, campos de pinheiros e plantação emolduram o cenário dramático desse enorme conjunto de prédios que faz a contenção de meninos infratores.

Todos os dias chegávamos cedo (por volta das 7:30 horas) e nos juntávamos aos 124 funcionários (quase um para cada aluno). Vínhamos no micro-ônibus no qual observávamos atitudes, registrávamos conversas reveladoras da dinâmica organizacional, momento especial de um funcionamento espontâneo do grupo durante os 40 minutos que durava a viagem. Aos poucos fomos percebendo os rituais que misturam a pessoa com o seu papel funcional na Entidade, a dependência salarial familiar, por exemplo, pois muitos estão ali com a família inteira ou parte dela. Pai e filho, tia e sobrinhos, irmãos, etc. Alguns com 5 anos de função, outros com mais de 20 anos, vão revelando as fases da história institucional. Um deles nos conta que sempre preferiu os militares na direção da Entidade: "Eles são mais severos, não têm essa de dialogar com pivete criminoso não. Então o senhor acha que um moleque que estuprou uma moça de família, matou-lhe o pai e o irmão, como esse tal...,

merece alguma compreensão de nossa parte? Tem é que levar punição, ficar na solitária e só sair para o trabalho duro, pegar no pesado..." Outro, nos dá sua opinião: "Uma coisa muito errada em nossa escola é misturar os meninos bons com os criminosos. Tem aquele menino que roubou uma banana do vizinho, fez uma peraltice pra família e vem parar aqui e fica junto com esses bandidos que participam de quadrilhas de assalto à mão armada, que matam. Aí o que acontece? O inocente aprende toda a ruindade do outro. Abusam dele, inclusive pra sexo, mandam nele. Quando ele sair daqui, depois de alguns meses, a prendeu tudo o que precisava para ser um grande bandido..."

Desse modo vamos ouvindo e registrando a versão de quem lida no dia-a-dia da organização. Cada narrativa traz a marca registrada da impotência, da desilusão e muitas delas revelam uma enorme insatisfação consigo mesmo e com o seu trabalho. Ouçamos esse senhora dos serviços gerais: "Há dez anos atrás, eu entrei aqui disposta a fazer de tudo para ajudar esses meninos a se recuperarem. Mas fui vendo que não adiantava nada. Eu dava conselhos, procurava mostrar pra eles que a vida tem seu lado bom, que temos de lutar. Aí ele ouvia tudo direitinho, melhorava uns dias e já aprontava alguma... Eu insistia no bem dele... Ele ia embora, passava meses, de repente lá estava de volta... Se antes tinha um furto nas costas, agora retornava por homicídio, por estupro, quadrilha, não sei mais o quê. Aí eu pensava: mas aqui ele tem comida boa, roupas lavada e cama, e ainda por cima tem os instrutores pra ensinar uma profissão, tem as professoras pra ensinar a ler, escrever e fazer contas. Mas descobri bem cedo que não adiantava, as professoras que estudarem tanto (eu nunca fui numa escola pra mim), não conseguiam fazer nada com eles. Aqueles senhores, e suas oficinas, estão ali ensinando um ofício e eles não se in

teressam... Então eu vi que eu mesma não podia nada... O senhor sabe que até da minha religião eu parei de falar para os meninos. E ainda tem uma coisa, se a gente pega um menino para orientar, ensinar alguma coisa boa pra ele, já ficam dizendo que estamos combinando alguma coisa, que estamos de intimidades e não sei mais o quê. Aí já aparece um segurança para acabar com a conversa e a gente fica sendo mal falada por aí. É por isso tudo que eu não sei mais o que se deve fazer. E nem o pessoal da Equipe Técnica sabe, eles sabem menos ainda que nós. O que eu quero mesmo é me aposentar e ir embora desse lugar..."

De um modo geral, esse é o discurso que justifica e racionaliza a impotência do funcionário diante dos dilemas e contradições que a Entidade lhe coloca. Na verdade, o que a funcionária está me dizendo é que em dez anos a sua disposição de aprender a fazer um trabalho mais próximo do adequado para a situação não foi aproveitada; que se passou muito tempo em que nada se fez para preparar, treinar, orientar e desenvolver os funcionários para a tarefa de reeducação do menor. Uma outra pessoa disse-nos, já nas primeiras sessões, que era "a primeira vez que eu participo de uma reunião de curso e eu tenho 18 anos de casa!" Em dezoito anos aquela senhora não havia tido uma reunião sequer para receber uma orientação, uma diretriz para o seu trabalho... E nós estávamos ali para começar uma intervenção que pretendia mexer nas estruturas dos ritos organizacionais cristalizados por crenças pessimistas e pelo esgotamento das esperanças por dias melhores. Alguém nos alertava desanimado: "...isso é um ninho de cobras venenosas".

As 124 pessoas que participam da experiência têm a seguinte escolaridade:

- Analfabetos ou semi-alfabetizados 35

- Primário incompleto	25
- 1º grau incompleto	23
- 1º grau completo	05
- 2º grau incompleto	04
- 2º grau completo	20
- 3º grau	15

Total de 124 pessoas distribuídas em seis grupos de a proximadamente 20 participantes cada.

Algumas reuniões com a Direção e Equipe Técnica revelaram preocupações diversas como:

- qual a linha do nosso trabalho, bases metodológicas, recursos, etc;
- se o trabalho poderia ser direcionado para a formação de competências dos funcionários na reeducação dos menores, principalmente porque havia uma proposta se iniciando no sentido de uma "educação para o trabalho";
- de que modo incluiríamos os menores no trabalho com os funcionários;
- a direção orientada para os problemas que existem com o pessoal da segurança, com algumas coisas que ficam enrustidas, com as mentiras, etc.

Consideramos todas as questões válidas porque refletiam partes importantes da organização, porém sentimos que havia uma tentativa dissimulada de controlar o nosso trabalho. Retomamos o contrato inicial buscando assegurar autonomia nas ações e confiança profissional ao mesmo tempo que procuraríamos manter a Direção e sua Equipe Técnica informadas das decisões e andamento do processo. E mais uma vez salientamos a necessidade de que todos (inclusive diretor e equipe) participassem dos trabalhos. O que acabou se tornando uma regra, aliás muito bem vinda. Isso deu maior consistência à necessidade de todos participarem, já que havia muitas pessoas que não desejavam por razões diversas. Fizemos uma reunião de apresentação com os funcionários, na qual foi exposta a finalidade geral do trabalho e fixado uma distribuição heterogênea de pessoas em seis grupos (de segunda a sexta-feira, uma vez por semana, 3 horas de sessão).

4.3.3. A FORTALEZA DO INSTITUÍDO

Durante a primeira semana, todos os dias, dois técnicos da Fidepar nos acompanhavam para as formalidades de instalação de cada grupo. Chegávamos cedo e esperávamos que o guarda fosse abrir os enormes portões que dão acesso ao pátio. Depois, outro segurança abria a porta de aço que dá entrada para o edifício central, lá dentro uma espécie de portão de ferro em grade nos colocava em direção às escadas que levavam a um extenso corredor escuro finalmente, lá nos fundos, à sala onde as pessoas nos aguardavam para as atividades. No primeiro dia um dos técnicos, impressionado com esse ritual, nos disse: "Parece que estamos entrando numa fortaleza". Dias após se repetir a mesma rotina, o técnico voltou a se manifestar: "Espero que você consiga entrar na fortaleza sem tantas barreiras".

O que vamos narrar aqui é um pouco desse entrar na fortaleza do instituído, de ir penetrando nas suas camadas e de lá de dentro fortalecer o instituinte. Sabíamos que era uma fortaleza e não deveríamos tomá-la de assalto mas numa paciente mobilização de suas próprias forças renovadoras. Não havia dúvidas de que iríamos aprender muito, e foi o que aconteceu.

Já no início dos trabalhos verificamos que nossa linguagem era inadequada, por mais que fosse simples, os modos de dizer, os materiais deveriam sofrer uma reforma geral: não éramos entendidos pelos participantes. Por exemplo, um quadro esquemático denominado "As três instâncias da Instituição" teve que ser mudado para "As três partes da Unidade" (unidade era o termo que usavam para designar a Entidade X). A providência foi inverter a direção: não eram eles que deveriam mudar a linguagem ou obterem compreensão por si mesmos da nossa linguagem, nós é que deveríamos aprender a falar a "língua" deles. Ora, sabemos que a linguagem é um modo de poder explicar a realida-

de, de poder pensar. Como poderíamos chegar e impor uma nova explicação da realidade ignorando a que já havia ali desenvolvida. Tratava-se de adquirir o ECRO da organização, compreender o modo de ver as coisas daquela gente. Aos poucos, pudemos trocar com eles, passaram a se interessar pela nossa linguagem e usavam termos e conceitos do referencial da análise.

Um detalhe dessa linguagem permitiu-nos compreender que a nossa inclusão no instituído dos grupos exigia uma "ritual de passagem". Foi quando perguntamos o que queriam dizer com "nós" e "eles"? Ficamos sabendo que havia significados diferentes: um "nós" que significa os funcionários e "eles" os internos; um outro "nós" que fala dos funcionários em oposição a "eles" Equipe Técnica e Administrativos (até porque trabalham separados fisicamente); há aquele "nós" que somos todos contra "eles" que são a sociedade, a polícia, a justiça e seus juizes, os políticos e burocratas, que usam a Entidade para seus interesses. Percebemos que fazíamos parte do "eles" e que era importante nos tornar diferentes das duas categorias, ou seja, elaborar um vínculo no qual fôssemos identificados como "neutros", sem alianças com o "nós" contra "eles" e nem tomados como parte do "eles", como já estava acontecendo. O fato é que desconfiavam de nossa pessoa, de nossas ações, a tal ponto que designaram alguém para "investigar" quem éramos. O que estávamos fazendo "realmente" dentro da Entidade X. Esse papel coube ao motorista que nos trazia diariamente à cidade. Falando abertamente e claramente não só a ele, mas a todos, conseguimos que acreditassem menos ainda. A idéia de ajudá-los a resolver impasses organizacionais, a obterem um certo crescimento pessoal e profissional era recebido como "enganação", que a intenção era "obter informações do que acontece na Entidade X para levarmos à Unidade Central, Direção, etc".

Como a desconfiança permanecia e, em ocasiões, dificultava o trabalho, resolvemos enfrentar o paradoxo com outro paradoxo. Explicando melhor, a regra do "tudo dizer" foi totalmente descreditada por alguns, mal interpretada por outros. Ou então simplesmente negada: "ele está nos enganando". Ou seja, se dissermos a verdade, estamos mentindo. Então vamos mentir para dizer a verdade! Aí está o paradoxo e o usamos assim: "Vocês têm razão, estamos aqui para espionar, para escrevermos um relatório "entregando" todo mundo". Deu certo, passaram a não acreditar nisso. "Mas o senhor não iria fazer isso com a gente". Ao que respondia: "farei sim; não se deixem enganar, eu vou entregar tudo o que descobrir aqui, com nomes, fatos, tudo". Foi o que bastou para instalar-se uma mudança: agora teriam que nos desmentir. A solução do impasse foi a elaboração de um vínculo mais ameno e menos ameaçador para nós todos. Entretanto, temos que esclarecer que essa já é uma intervenção operativa, realizada dentro de uma sessão em andamento, na qual estamos lidando com a Pré-tarefa do grupo (essas manobras para não se entrar na atividade, na Tarefa). Caso contrário, corremos o risco de passarmos uma idéia de manipulação casual, oportunista. Trata-se de articular a inclusão do analista no grupo, realizar a "passagem", incluir-se sem se envolver. Facilitar a inclusão algumas visitas às oficinas (os instrutores têm bom prestígio junto aos outros funcionários), alguns setores de trabalho, comer junto com os funcionários ao invés de junto com a Equipe Técnica (que aparece sempre separada dos demais), conversar e conversar deles, etc. Quando esse ritual se completou, é que pudemos realizar junto com os grupos avaliações mais consistentes da realidade. Mas como se deu tal fato? Havia na sala de trabalhos um quadro-negro velho e desgastado que dificultava apontamentos. Numa das ses -

sões nos queixamos do quadro sem muita ênfase, com um simples comentário tipo "puxa, seria bom se tivessemos um quadro que funcionasse" — algo assim. Pois aconteceu que alguns instrutores se reuniram na marcenaria e fizeram um quadro novo com pés móveis, lugar para papelógrafo, e levaram para a sala surpreendendo-nos na manhã seguinte. Era a manifestação de que estávamos aceitos. O "nós" se modificava e fazia sua primeira ação de assimilação do diferente, oferecendo condições para que o trabalho se realizasse. Percebemos que, enquanto houver se desconfiança, não poderíamos rotulá-la apenas de resistência, porque esta aparece em todo o processo e, também que não se deve promover atividades que impliquem na participação de todos diretamente.

Temores, expectativas e as desconfianças parecem ser, nesta fase, as principais maneiras dos grupos lidarem com a nova situação. Deste modo o procedimento óbvio será a elaboração destes conteúdos operativamente, ou seja, enfrentando-os (e de forma a não haver dissimulação — tão frequente nessas técnicas de "integração" que manuais pouco desenvolvidos apresentam — a fase inicial de uma atividade dessa natureza implica em trabalho mais sério e profundo). Utilizamos uma técnica progressiva que antecipa os questionamentos e cria um campo mais aberto, mais livre, para que as manifestações do agir, pensar e sentir aconteçam: a "técnica das perguntas". O objetivo é tornar explícito o "sentimento" perante a experiência grupal. Perguntas como "o que Você sente em estar aqui? agora?" — "o que Você deseja obter desta experiência?" — "como Você se sente em relação ao coordenador?" — por seu caráter aberto e uma certa ambigüidade colocada propositalmente na indicação sobre o "sentimento", permitem surgir conteúdos do "não dito". Vamos apresentar um resumo das perguntas por e

les formuladas (aqui agrupadas conforme o que visam, num dos três aspectos da tríade indivíduo-grupo-organização) mostram as expectativas. Por exemplo:

INDIVÍDUO:

- O que você pensa neste momento sobre o seu trabalho nesta Unidade e para o futuro?
- Ao final vai haver prova escrita?
- Será que estou desenvolvendo bem o meu trabalho?
- Vai ter serventia para a minha vida particular ou só profissional?
- Será que este curso vai me dar estabilidade no emprego?
- Haverá aproveitamento?
- O que você acha da sua função profissional aqui na escola?
- Vocês vão por em prática o que aprenderem?

Estas perguntas eram formuladas pelos participantes e respondidas por eles mesmos, com a facilitação do coordenador visando desdobramentos mais amplos. Pensamos que muito mais que um questionamento sobre "o que esta experiência poderá trazer para mim", há aí um forte sentimento de compromisso com a Tarefa, melhor dizendo, um desejo de participar de algo que tenha uma resposta prática-pessoal para o trabalho individual na Entidade X. Outro aspecto interessante de se notar é a influência do Dirigente (Equipe Técnica), pois chamou a experiência de curso (o que foi mantido), mesmo que tentássemos situá-la como um trabalho sobre a organização e não um aprendizado formal. Com o decorrer da experiência, sentíamos que chamar de "curso" era uma forma de dar um status de importância à atividade. Alguns comentários nos chamaram a atenção para esse aspecto: "Estamos fazendo um curso da Fidepar"; "Vamos receber um diploma..."; "O professor é um psicólogo...". Por outro lado, as perguntas evidenciam uma preocupação não resolvida quanto à finalidade do "curso" e a confusão entre "pessoas" e "função" na Entidade em relação à experiência.

GRUPO:

As questões que envolvem o aspecto grupal, em resumo, eram:

- Será que este curso não vai ficar só no nível individual?
- Até que ponto as relações poderão melhorar com esse trabalho?
- Por que há separação entre as pessoas?
- O que acontece nas relações entre funcionários e alunos?
- Como podemos ser mais unidos?
- Será que vamos nos aproximar mais?
- O que vocês acham do trabalho em grupo?
- Você tem facilidade em se relacionar com seu colega de trabalho?
- Que atividades serão desenvolvidas aqui?
- Qual o aproveitamento que você espera de nós?

Perguntas como estas que enfatizam a preocupação com as relações interpessoais, permitiram uma melhor compreensão do estilo e do modo como essas relações acontecem na Entidade X. As pessoas respondiam, com informações graves, sobre fofocas, rumores e mal-entendidos que revelam uma forma de controle grupal atuando na rede de comunicações.

Embora haja queixas sobre a deteriorização das relações ligadas a um nível idealizado ("aproximação", "compreensão", "união", etc.), o que se verifica são relações riquíssimas que nutrem uma ampla cultura informal com fortes tendências à uniformização e um nivelamento pela mediocridade. Por outro lado, o grupo manifestava descrença pela melhoria das relações com expressões como "não vai dar certo", "isso aqui não tem jeito mesmo", "são as más pessoas que estragam". Ou confundem "amizade" com "coleguismo". Tais conteúdos remetem à crença do senso comum de que são as características individuais que fazem as relações serem de um certo tipo. Também, é no nível grupal que percebemos mais nitidamente o "momento dilemático" em relação à Tarefa de análise: "será individual ou grupal o problema", "participar ou isolar-se", "haverá apro -

veitamento ou não servirá para nada", etc.

ORGANIZAÇÃO

As perguntas que diziam respeito ao nível organizacional podem ser resumidas assim:

- Em que este curso vai me ajudar no trabalho com o menor?
- Que vamos mudar na instituição?
- Que rumos tomará a Unidade após tudo isso?
- Haverá mudança de mentalidade?
- Esta experiência vai contribuir para o projeto de Educação pelo Trabalho?
- O que vai acontecer depois deste curso?
- O que a escola vai ganhar com essa experiência?
- O que poderíamos fazer para melhorar a Unidade?
- Por que fazer este curso?
- Qual será o futuro social desta Unidade?

Provavelmente estas perguntas fossem as que mais questionassem a validade da intervenção. Entretanto, pôde-se avaliar o potencial instituinte dos grupos, o compromisso com a intervenção (pertença e pertinência) e as direções que a crítica da organização tomaria. Não é com a instituição propriamente que estão preocupados, mas com o que podem fazer com ela a partir da experiência. Por exemplo, uma pergunta aberta como "por que fazer este curso?" deu pouca margem às argumentações sobre sua validade. Foram as respostas que falavam de usar a intervenção como um meio adequado para realizar alguma provável mudança que despertou maiores questionamentos e adesões. Há aqueles que acham que a organização "vai bem, obrigado", que "não vai mudar mesmo", "cada nova diretoria que assume vêm com essa história de mudanças, mas tudo fica como sempre..." Outros, todavia, acreditam que alguma coisa poderá ser feita, por exemplo "mudando-se o arranjo físico que gerou espaços estanques e fragmenta a Unidade (!); a diminuição da clientela; a adoção de um Programa de Educação pelo Trabalho; criar meios de formação e aprimoramento do pessoal, etc". E

há os que parecem pouco se importarem com o "futuro da organização", que se acomodaram na descrença ou no descompromisso. Como alguém que comentou: "estou aqui por não ter outra opção melhor". Do mesmo jeito aquele rapaz associado do partido comunista, argumentava enfático: "só haverá mudanças o dia em que a sociedade mudar politicamente..."

Se aqui separamos as perguntas nos níveis indivíduo, grupo e instituição, foi no interesse da clareza desta exposição, o que ocorreu na realidade foi o surgimento espontâneo de cada pergunta trazida pelo participante no momento que lhe foi mais oportuno. A partir dessas perguntas, buscamos outros aprofundamentos que nos exigissem reflexão mais específica tanto das expectativas quanto dos temores. Então solicitamos a cada um o exame de duas questões: O que de pior poderia acontecer nessa experiência? — e, em seguida, — O que facilitaria essa experiência? — Eis um resumo de alguns aspectos que surgiram:

ORGANIZAÇÃO: o que de pior poderia acontecer

- problemas muito difíceis,
- não se por em prática,
- interrupção (não concluir, paralisação),
- desistirem,
- haver demissões,
- mudar a diretoria.

GRUPO: o que de pior poderia acontecer

- não levarem a sério,
- fugirem do assunto,
- que todos digam amém,
- discussões esquentadas,
- não poder falar as coisas,
- acertar diferenças,
- não participação,
- acidente com o ônibus,
- greve no transporte coletivo,
- uma fuga em massa.

INDIVÍDUO: o que de pior poderia acontecer

- faltas,
- desmotivação,
- cansaço e desânimo,
- "levar na flauta",

- fazer só por obrigação,
- fechar-se, isolar-se,
- desvalorização de si e dos outros,
- desentrosamento,
- não aproveitamento,
- dificuldade para compreender,
- ficar doente,
- falecimento de alguém,
- o professor se estrasar,
- faltar o professor,
- coordenador ficar doente,
- o professor desistir.

A simultaneidade organização-grupo-indivíduo pode ser observada em relação ao "pior", por exemplo:

Organização:	Grupo:	Indivíduo:
"problemas muito difíceis"	"fugirem do assunto"	"dificuldades para compreender"
"desistirem"	"discussões esquentadas"	"fechar-se, isolar-se"
"paralisação"		

Isso significa ter-se em conta que um aspecto que apareceu em um nível pode ter seu correspondente noutro nível. O "pior", "levar na flauta" que é o mesmo que "fazer só por obrigação" (nível individual) pode corresponder no nível grupal ao "não levarem a sério" ou com a "não participação", que terá correspondência com o "não se por em prática" ou "desistirem" no nível organizacional.

O que parece ficar mais claro são os medos básicos (o medo da perda e o medo do ataque) que estão presentes nos três níveis. O medo da perda (perder a segurança do estabelecido) aparece na forma de racionalizações: "os problemas são muito difíceis" ou do "desistirem" para não se ter que mudar (?); ou com o "fugirem do assunto" ou "que todos digam amém"; e, no nível individual ao "fechar-se, isolar-se", "não entrosamento", "dificuldades para compreender" o novo que exige desinstalar-se. E o medo do ataque (que vai desde uma ansiedade pessoal causada pelo "desconhecido" à paranóia grupal, à perseguição organizacional) que aparece como: "ficar doente", "falecimento de alguém", "o professor desistir" (nos abandonar); "a-

certar diferenças" (confrontos), "discussões esquentadas" (mobilização dos assuntos difíceis, das raivas), "acidente com o ônibus", "fuga em massa" (dos internos, que passem a funcionar como uma ameaça externa ao grupo — "enquanto estamos aqui, fazendo isso, eles fogem, e não poderemos continuar"); a "paralisação" (aliás, uma característica do medo é a paralisação — o que mobiliza, uma forma de parar o móvel ameaçador da mobilização), "haver demissões" (seria por medo de emergentes Divergentes?), "mudar a diretoria" (e se estamos mudando e mudam "os homens"?). Afinal, resolver o momento dilemático é resolver o medo de mudar, medo de aprender, de ver, de ter que lidar com aquilo que se tem como perigoso: modificar condutas pessoais, mudar funcionamentos grupais e desestabilizar as cristalizações instituídas.

Em contrapartida, haviam possíveis "facilidades". Seria mais fácil lidar com elas? Estariam presentes no processo? Seriam forças com as quais os grupos poderiam contar? Pois as facilidades eram poucas e difíceis de serem visualizadas, verbalizadas e assumidas pelo grupo:

ORGANIZAÇÃO: facilidades

- aprofundar propostas,
- poder discordar das coisas da Unidade,
- continuidade dos trabalhos.

GRUPO:

- trabalhar em conjunto,
- colaboração de todos,
- haver participação,
- auxiliar uns aos outros,
- união, solidariedade,
- compreensão entre colegas,
- lidar com preconceitos,
- respeito uns com os outros.

INDIVÍDUO:

- sensibilidade para as coisas importantes,
- oportunidade para a pessoa expor suas idéias,
- ser sincero nas opiniões,
- compreensão, ouvir,
- responsabilidade de cada um com a aprendizagem,

- força de vontade para participar,
- tratar com respeito a cada um.

A "sensibilidade para as coisas importantes" (I), "trabalhar em conjunto", "haver participação" (G), mais "poder discordar das coisas da Unidade" (O), compõem de certa forma a força instituinte que está estimulando. Serão estas forças que poderão renovar o instituído que aparece com "aprofundar propostas" (O), "colaboração de todos", "auxiliar uns aos outros" (G), e "responsabilidade", "força de vontade", "tratar com respeito" (I). E a força da institucionalização que permite assimilação do aprendido novo: "continuidade dos trabalhos" (O), "união, solidariedade" (G), e "compreensão", "ser sincero" (I).

Muitas vezes aquilo que era visto como uma facilidade, por ser um conteúdo ideal, aparecia como dificuldade. Assim, "ser sincero nas opiniões" significava ter que dizer coisas desagradáveis que era visto como um rompimento com a "união e solidariedade", o que mostrava dissonâncias: para haver "união" não pode haver "sinceridade". Ou então: como "respeitar a cada um", se temos que falar que ele está agindo no erro. Por exemplo: ouvir, isto percebido como de fácil execução, tornara-se difícil na medida em que era subutilizado: ouvir primeiro, se posicionar, para depois falar. Participar poderia ser apenas uma forma de "querer aparecer". O que era bom vivia-se como mau.

Impunha-se, portanto, enfrentar a fortaleza do instituído, levantar as prováveis cristalizações que impedem o movimento instituinte da Entidade X. Será que conseguirão entender que as condutas e pautas grupais são a "norma" do estabelecido: tudo ocorre para que nada ocorra no sentido de transformações significativas.

Utilizando a TOH (Teoria de Organização Humana) sim -

plificada, os grupos conseguiram realizar um levantamento de problemas (aspectos negativos) e facilidades (aspectos positivos) da organização:

ASPECTOS NEGATIVOS:

01 - PARENTESCO:

- Há muitos funcionários de mesma família (parentes) acarretando proteções mútuas;
- Problemas familiares são trazidos para a Entidade;
- Discriminação de homem e mulher;
- Excesso de alunos;
- Famílias desestruturadas dos menores; desinteresse das famílias pelos internos;
- Homossexualismo entre os menores.

02 - SANITÁRIO:

- Higiene precária;
- Doenças contagiosas sem controle;
- Ausência constante do médico;
- Falta de material médico-odontológico;
- O interno não tem um exame de avaliação ao entrar e nem ao sair;
- Insalubridade;
- Não temos atendimento de saúde;
- Falta de higiene de alguns funcionários.

03 - MANUTENÇÃO:

- Falta de material para serviços gerais;
- Falta de equipamentos em vários setores;
- Falta de roupas e uniformes;
- Divisão do espaço físico errônea;
- Há setores mais bem servidos que outros.

04 - LEALDADE (Relacionamento):

- Sentimento de inferioridade;
- Desconfiança;
- Inveja e ciúmes;
- Mau relacionamento;
- Desunião;
- Falta de cooperação.

05 - LAZER:

- Uso do espaço de recreação para outros fins;
- Lazer cortado como forma de punição;
- Poucas opções;
- Falta de promoções;
- Ambiente sempre tenso, inseguro, nervosismo, medos.

06 - VIÁRIO:

- Fofoca;
- Falta de recursos de transportes;
- Veículos enguiçados e precários;
- Distância e isolamento;
- Não há comunicação entre os setores.

07 - PEDAGÓGICO:

- Baixa escolaridade e nível cultural;
- Não se fazem cursos de nenhum tipo;
- Analfabetos.

- 08 - PATRIMONIAL:
 - Não há verbas;
 - Aluno aprendiz produz e não recebe remuneração pela venda do seu produto.
- 09 - PRODUÇÃO:
 - Funções indefinidas;
 - Excesso de funcionários num setor e falta noutros;
 - Despreparo para a função;
 - Gente no lugar errado.
- 10 - RELIGIOSO:
 - Falta de uma programação religiosa;
 - Desinteresse das igrejas em vir aqui.
- 11 - SEGURANÇA:
 - Intranquilidade geral;
 - Infratores de alta periculosidade;
 - Muita vigilância e punição e pouca orientação.
- 12 - POLÍTICO (ou Administrativo):
 - Competição pelo poder;
 - Muda muito;
 - Jogos de interesse;
 - Muitos "chefes" (todo mundo quer mandar);
 - Administração desordenada, sem rumos.
- 13 - JURÍDICO:
 - As normas não são cumpridas (nem por aqueles que a fizeram);
 - Há uma lei para cada caso;
 - Fazem regras sem consultar os funcionários;
 - Injustiças.
- 14 - PRECEDÊNCIA:
 - Uns são prestigiados e outros são esquecidos;
 - Desvalorização profissional;
 - A "entidade" é mal vista lá fora;
 - Não temos nenhum prestígio junto à Unidade Central.

Esta a linguagem e a maneira dos grupos diagnosticarem seus problemas organizacionais. Temos outras questões para colocar, tomando-se a necessária distância, visando o trabalho dos participantes sobre sua realidade. Muitas questões servem ao assinalamento ou interpretação do consultor como desdobramento ou aprofundamentos para que se aproximem da significa-ção real daquilo que apontam. É interessante verificar, por exemplo, que ninguém se queixou da "questão salarial", quando era sabido de todos ser este um dos problemas mais graves da organização. Interpretamos esse fato como um bom sinal do compromisso com a organização, que naquele momento ganhava maior importância que as questões que diziam respeito a cada um. Ou

quando apontam para si próprios como "despreparados para a função" não estão denunciando algo que deveriam esconder? Alguém no grupo diz o seguinte: "Veja o senhor, que me colocaram como Assistente de Aluno, como segurança, eu que sou um bom carpinteiro... Então, se um moleque desses faz uma agressão, eu não fui preparado para controlar. Não tive nenhum curso de defesa pessoal e desarmamento como tiveram os policiais." Ou ainda, assinalamos o fato de apontarem como um problema a existência de analfabetos que são pessoas há muito tempo na escola, onde há curso de alfabetização. Por que não aprendem? O questionamento cai como um balde de água na fervura. Parecem ter recebido uma informação totalmente nova. Então assinalamos: "vocês parecem surpresos..." Com muito custo falam: "Mas ninguém quer ir junto com os alunos". E a professora a - parte: "Mas foi oferecido outros horários". "É, mas fora do expediente eu quero é ir embora..." Enquanto todos parecem concordar com a racionalização do fato, voltamos a assinalar: "vocês estão dizendo que um curso de aprender a ler e escrever deveria ser de interesse da Entidade e não da pessoa analfabeta?" E assim, por diante, até ficar explícito que na verdade analfabetismo, despreparo para a função, ausência de cursos de formação, fazem parte da mesma razão: se você sabe ler e escrever, ou está preparado para sua função, não muda nada em relação ao seu status na organização; ela não se interessa por esta diferença. Todos são iguais perante a Entidade para fins de exercer uma função, ou seja, o preparo ou aperfeiçoamento não é estimulado, não faz diferença. Quanto à contradição que apontam sobre a administração que "muda muito", assinalamos o seguinte: "vocês diziam que não se faz nada para mudar na Entidade, agora estão dizendo que 'muda muito'. Após algumas análises, conclui-se que esse é um problema dito de

outra maneira: na realidade, é a mudança que não muda nada; troca-se a diretoria — ou usando a expressão de um participante "mudam-se os cachorros, mas os latidos continuam os mesmos" —, não se muda o instituído e a reforma geral sempre esperada nunca vem. Nesse momento, aparece a oportunidade de se questionar e avaliar a própria intervenção. "Não acham que estamos trabalhando para mudar alguma coisa aqui..." A ambigüidade da colocação desperta para o fato essencial mais temido por todos: que a mudança não virá da diretoria sozinha, nem deste consultor, se houver terá que vir de todos eles. É o momento instituinte do grupo: aquilo que era apenas um questionamento externo, agora é uma pergunta a ser respondida por cada um dentro de si, para ser elaborada pelo grupo que não deverá respondê-la apenas verbalmente, mas na sua atitude ou conduta perante as pautas de sua análise (ou melhor, de sua auto-análise).

Após todo o trabalho grupal de compreender o significado dos problemas apontados, buscamos trabalhar os aspectos positivos, as facilidades da organização, que haviam sido levantados.

ASPECTOS POSITIVOS

- 01 - PARENTESCO:
 - visita de familiares dos internos;
 - a pessoa de cada um;
- 02 - SANITÁRIO:
 - serviços de saúde à disposição de alunos e funcionários;
- 03 - MANUTENÇÃO:
 - alimentação boa para todos;
 - bom atendimento no refeitório;
 - boas dependências e instalações;
- 04 - LEALDADE (Relacionamento):
- 05 - LAZER:
 - temos algumas opções de lazer;
 - atividades e orientação desportiva para todos;
- 06 - VIÁRIO:
 - transporte gratuito;

- 07 - PEDAGÓGICO:
 - boas oficinas para o aluno aprender uma profissão;
- 08 - PATRIMONIAL:
 - bom patrimônio físico;
- 09 - PRODUÇÃO:
 - autosuficiências em hortigranjeiros;
 - produz-se roupa, calçados, móveis, artesanato, etc.
- 10 - RELIGIOSO:
 - orientação ecumênica;
- 11 - SEGURANÇA:
- 12 - POLÍTICO (Administrativo):
- 13 - JURÍDICO:
 - as diretrizes são aceitas;
- 14 - PRECEDÊNCIA:

O fato de 6 grupos (124 pessoas) não conseguirem ver pontos positivos ou tão poucos surpreendeu-nos. No grupo que questionamos isso na simultaneidade: "se cada um de nós somos também a Entidade X, não estamos vendo aspectos positivos em nós mesmos?" De repente, alguém rompe a pausa com esta afirmação pergunta que cai sobre o grupo como um bloco de pedra: "E o senhor acha que nós temos algum ponto positivo?" — No primeiro momento nos pareceu que o grupo, através deste emergente — seu porta-voz — nos solicitava alguma forma de paternalismo ou de elogio. Desdobrando: diga para nós o que temos de bom ou aceite-nos como tendo coisas positivas. Mas o significado surgiu em dois sentidos: Primeiro: um fortíssimo sentimento de ilegitimidade generalizada nas pessoas da Entidade X (mesmo nas da Equipe Técnica). Uma ilegitimidade quase despersonalizante, que impedia até mesmo de reconhecerem seus próprios valores funcionais; por exemplo: muito da auto-suficiência da organização em hortigranjeiros vinha de um trabalho de instrutores dedicados a ponto de terem alta consideração pelo fato de fornecerem para outras Unidades verduras e legumes, inclusive para o domicílio do Governador do Estado. Segundo: a con

tra-transferência deste consultor apareceu como preocupação de estar pressionando ou criando uma tensão desfavorável, quando intimamente nos perguntávamos: "será que não estamos forçando demais a essa gente?". Percebíamos então que o sentimento de ilegitimidade nos contaminava também - afinal, podia ser ilegítimo o nosso trabalho, que também não teria valores positivos. Então era necessário prosseguir nos aprofundamentos analíticos dentro do limite do próprio grupo e tentando ir sempre um pouco mais. Assim, assinalamos o fato de termos pedagogos no grupo que realizam um trabalho de recuperação escolar dos meninos e não foi dito como ponto positivo. "Isso não faz a menor diferença para o menor, para a família dele, para a Unidade Central, para a Secretaria da Educação, até para o Juiz que nunca lê nossos laudos..." Então havia uma verdade no desdobramento de que "ninguém nos valoriza": "O senhor acha que nós temos valor?" Sem dúvida que não havia autovalorização (e desconfiávamos de que poderia haver uma crença em que a valorização sempre deve vir dos outros, de fora). A ilegitimidade e a desvalorização vem dos longos anos de abandono e autoritarismo vividos pela Entidade. Pela história de sofrimento que contém aquelas salas enormes, aqueles corredores escuros, aquele lugar em que ninguém quer permanecer e em que, no entanto, permanecem à custa da desesperança e da falta de alternativas. A descrença reiterada nas propostas, até mesmo nas sérias que levam à mudança de perspectiva organizacional, grupal e do desejo irrealizado de indivíduos. Pessoas que renunciaram à própria realização individual para manter um instrumento de separação e contenção daqueles a quem a sociedade expulsou de seu convívio. Que delinqüiu e tornou criminoso aqueles que lhe representam o futuro. Pode parecer romântico o tom que falamos, mas este é o tom que se ouve nos

grupos quando se opera com a desesperança. E para que a nossa contratransferência fosse operativa devíamos manifestá-la verbalmente, contar ao grupo: "pois se o sentimento de vocês é uma forma de trazer aqui verdades duras e difíceis de se trabalhar, então devo dizer que nós também nos sentimos desvalorizados e não vemos valor positivo nesta tarefa..." A tendência à fragmentação ressurgiu e o grupo, não suportando a ansiedade que produz lidar-se com a ilegitimidade, busca maneiras de nos convencer de que há valor sim. E a oportunidade aponta para uma outra verdade organizacional: "ninguém leva a sério as propostas sinceras de melhoria". Aprenderam a não acreditar nos outros, não acreditar em si mesmos. Por isso, trabalham por trabalhar, tenha ou não algum significado especial como contribuir ou não para alguma coisa útil socialmente. Isso significa que trabalhar com a "reeducação" de delinquentes (anti-sociais) é também uma atividade "anti-social", inútil. E aqui a inutilidade, a ilegitimidade está institucionalizada em cada um. É um dos momentos mais difíceis do grupo: admitir sua inutilidade social. Mesmo sabendo que ela é apenas um sentimento, e que, por isso mesmo, deve ser transformado. No remover das camadas de repressão e aniquilamento da satisfação no trabalho, na gratificação pelo que se pode fazer de positivo pelo ser humano.

4.3.4. SUBGRUPOS: OS JOGOS DO PODER

O número de pessoas que compõem a organização varia em torno de 240 (124 funcionários + 116 alunos). Três grupos definem e distribuem suas forças:

Dirigentes: os homens (84)

Divergentes: as mulheres (40)

Convergentes: os alunos (116 nesse momento).

Isto significa que a organização é tipicamente coman-

dados por homens: praticamente todos os postos, desde a direção aos chefes de setores, são ocupados por homens. Apenas as chefias da equipe técnica, das professoras e dos serviços gerais são exercidos por mulheres. Se as mulheres são discriminadas, é sobre os alunos que recai a mais ostensiva discriminação e hostilidade. Contraditoriamente, a Entidade X existe "para" eles, mas tudo é feito "contra" eles, os grandes bode-expiatórios destes jogos de poder.

Entre os Dirigentes, a subgrupalidade opera-se da seguinte maneira:

DIRIGENTE do Dirigente: Diretor e Chefe Administrativo.

DIVERGENTE do Dirigente: Chefe de Segurança e Mestres instrutores.

CONVERGENTE do Dirigente: Os alunos.

A Análise Triádica do grupo numa organização não visa apenas verificar a distribuição do poder num organograma, mas a distribuição de fato, a que é praticada pelo instituído em termos de funcionamento, movimento, jogo.

Por exemplo: durante a semana, o subgrupo que dirige a organização é o Diretor e sua Equipe. Nos finais de semana, esses dirigentes se ausentam, a Entidade recebe visitas (familiares, grupos religiosos) e os dirigentes passam a ser o chefe de Segurança e os Assistentes de Alunos. Todavia, durante todo o tempo, os oscilantes são os alunos.

Nas análises grupais, mesmo no grupo em que participava o Sr. Diretor, verificaram-se conclusões como a de que o "comando da Entidade" é, de fato, do subgrupo de Segurança (Assistentes de Alunos). Desse modo, podíamos visualizar uma pirâmide mais ou menos assim:

Mentalização: Diretor, Chefe Administrativo.

Assessoria Técnica: Equipe Técnica e Instrutores.

Animação ou Chefias: Assistentes de Alunos (segurança).

Execução: Funcionários em geral e alunos.

O subgrupo das mulheres que formam o Divergente na organização assim se distribuiu:

DIRIGENTE do Divergente: Equipe Técnica.

DIVERGENTE do Divergente: Professoras.

CONVERGENTE do Divergente: Serviços Gerais.

A Divergência não cabe somente opor-se ao Dirigente, mas coordenar as forças de sua subgrupabilidade. Neste caso era comum haver disputas entre Psicólogas e Assistentes Sociais, entre estas e as Professoras, entre estas e as mulheres dos Serviços Gerais, quando as pautas se referiam ao plano geral da instituição. Nas pautas setorizadas, os subgrupos tomavam outra conformação triádica, por exemplo:

PAUTA: Orientação dos menores em relação às suas famílias.

COMANDO DA OPERAÇÃO: Disputa entre psicólogas e assistentes sociais.

O subgrupo Alunos: totalmente ignorado nas decisões, inclusive nas que lhes interessava diretamente. Oscilantes ou disponíveis, características de sua convergência, apresentavam a seguinte triadicidade grupal:

DIRIGENTE do Convergente: Aluno antigos, reincidentes.

DIVERGENTE do Convergente: Alunos indisciplinados, problemáticos.

CONVERGENTE do Convergente: Os novatos, os de menor idade, "os fracos".

O trabalho de elaboração dos jogos de poder dos subgrupos ganhou mais realismo na medida em que facilitávamos um reconhecimento da triadicidade no próprio grupo operativo e sua articulação com os vetores grupais. Deste modo, algumas conclusões foram possíveis de se obter:

Vetor Afiliação: o compromisso e identificação com a tarefa de organização é fragmentada

e a escolha recai nas atividades subgrupais de competição pelos interesses;

Vetor Cooperação: os membros do mesmo subgrupo são mais cooperativos entre si do que participam de um movimento cooperador a nível da organização; a contribuição à tarefa é baixa;

Vetor Pertinência: há muito suor na camisa após as jogadas, mas poucos gols, ou seja, há eficiência mas não há eficácia;

Vetor Comunicação: as disfunções são lidadas com outras disfunções; a função da foca como um mecanismo de controle é evidente em relação aos subgrupos;

Vetor Aprendizagem: apesar da pouca escolarização é boa a retenção conceitual e a capacidade prática de operar com eles; mas a mudança é pequena;

Vetor Téle (aproximação): como são pessoas que se conhecem há muito tempo, não se verificam a empatia, a simpatia, mas uma interação mútua de proteção, convivência e laços de a finidades não explícitos.

Agora já era possível ter-se bem claro quais eram os subgrupos que atuam na organização:

Subgrupo Dirigente: Diretor, Chefe Administrativo e Equipe Técnica;

Subgrupo Divergente: Chefe de Segurança, Assistentes de Alunos e Instrutores;

Subgrupo Convergente: Funcionários e Alunos.

Outras relativizações também foram feitas para se compreender as sobredeterminações (interferências) das instituições que interagem com a Entidade X.

De um modo geral a transversalidade institucional podia ser vista triadicamente do seguinte modo:

INSTITUIÇÕES DIRIGENTES: a Unidade Central (diretrizes gerais, orçamento, normas); Juizado de Menores (decisões sobre o encaminhamento e futuro da clientela, interferência sobre a tutela, etc);

INSTITUIÇÕES DIVERGENTES: Secretaria da Saúde e Bem Estar Social (política de manutenção e recursos); Polícia (civil e militar);

INSTITUIÇÃO CONVERGENTES: Secretaria da Educação, Famílias, Religiões.

O mais importante (a nosso ver) foi a decisão do grupo em superar a descrição e identificação dos subgrupos e buscar a compreensão das características de cada um e propor novas pautas de conduta:

O subgrupo Dirigente: foi visto como autoritário e dominador (não consulta os interessados em suas decisões); é desconfiado, inflexível e teimoso;

As novas pautas sugeridas: ser democrático; buscar ser aconselhador e dialogar com as pessoas; coordenador, facilitador, organizador e prático.

O subgrupo Divergente: foi visto como competidor, conspirador, hostilizador, julgador, opositor, inquieto e difícil de se lidar por excessivamente discordante;

As novas pautas sugeridas: ser mais analisador e ponderar suas críticas para o construtivo; buscar a franqueza, inovar (propor alternativas), questionar.

O subgrupo Convergente: foi visto como acomodado excessivamente; bem-mandado, que prefere "calar-se", desinteressado, distraído (vive fugindo da realidade); instável, retraído e submisso;

As novas pautas sugeridas: buscar: ajudar, apaziguar; esforçar-se por manter o apoio com avaliação; conciliar e integrar superando a passividade.

4.3.5. O INDIVÍDUO INSTITUCIONALIZADO

Desde o Diretor, passando pelos Técnicos, os Administrativos, Instrutor, Professores, Segurança, Assistente, Motorista, Faxineira e o Aluno, nós encontramos apenas dois indivíduos massissamente institucionalizados: o funcionário e o aluno. Tanto um quanto o outro existem como resultado de múltiplos inter cruzamentos institucionais que os determinam. Quem são eles?

Quem é o menor? Quem é esse indivíduo que tem tantos nomes menos o seu próprio? "Marginal", "infrator", "delinquente", "interno", "aluno", quem é ele? Perguntamos aos grupos.

Eis um rápido perfil dele e que chegaram:

- Parentesco: sem identidade; proveniente de família carente e desestruturada; vem da periferia; solteiro ou "amasiado"; muitas vezes homossexual;
- Sanitário: saúde precária; sem noções mínimas de higiene; portador de doenças (inclusive infecto-contagiosas);
- Manutenção: desnutrido; maltrapilho; desvitalizado; fez uso de drogas; é viciado em fumo;
- Lealdade: sem vínculos, sente-se rejeitado; desconfiado, grosseiro e agressivo no relacionamento; vive em grupo fechado;
- Lazer: triste, deprimido, irritado, suscetível;
- Viário: usa gíria, palavrão; mente; isola-se;
- Pedagógico: escolaridade mínima; deseducado;
- Patrimonial: dependente de tudo; sem pertences; rouba;
- Produção: ocioso; não tem nenhuma profissão;
- Religioso: não tem religião; é supersticioso;
- Segurança: agitado, inseguro e intranquilo; dissimula o medo;
- Administrativo: é impulsivo e desorganizado; quer objetivos imediatos;
- Jurídico: amoral, segue o "código" de seu grupo; não possui documentação;
- Precedência: baixa auto-estima; quer ter fama de bandido.

A análise grupal do indivíduo "menor" caminha por vias tortuosas e equivocadas (e o coordenador deve respeitar a compreensão do grupo, embora possa manifestar sua maneira de pensar o assunto), tanto na percepção preconceituosa atual quanto na explicação de causas para a "marginalidade". Em geral as explicações tomam dois padrões contraditórios e até mesmo excludentes. Conseguem manter um discurso que compreende o "menor" como fruto das determinações sociais, políticas e econômicas, mas atribuem o "comportamento marginal" à individualidade. As explicações apoiam-se na conduta individual anti-social do "menor", que se "desadaptou da sociedade normal", por causa de suas "anomalias de personalidade inatas ou

congenitas". Os "menores delinquentes" trariam uma predisposição para o roubo, para a indolência e irresponsabilidade, para o crime, etc. A marginalidade torna-se um dado pertencente à natureza do indivíduo. Esta noção errônea encontrada nos grupos alimenta as atitudes de pena, desprezo, caridade, indiferença ou pura brutalidade por parte dos funcionários. Outra explicação atribui à má formação da família do "marginal" a causa de sua conduta e da própria existência da marginalidade. Precariedade das condições de vida, baixa renda, subemprego, impossibilidade de acesso à educação e assistência à saúde entre outros, configuram o meio gerador e reprodutor de marginalidade. Embora representando um certo avanço o argumento ainda deixa a desejar. Foi preciso, pois, facilitar ao grupo tomar um referencial de análise que compreendesse globalmente a problemática da marginalidade como decorrente da estrutura social, principalmente as determinantes econômicas, políticas e sociais. E houve alguns aprofundamentos que permitiram entender porque existe a Entidade X com seus funcionários, criados e mantidos como instituições de "reeducação" e "reintegração" do marginalizado. Ou seja, se existem instituições como a Entidade X, que atendem às condições histórico-sociais do país, isto não quer dizer que não possam tomar formas organizacionais diferentes.

Outro fato importante foi a compreensão do "menor" como institucionalizado (como diferente de si mesmo) pelas imposições das quais ele não escapa, antes pelo contrário aniquilá-lo como personalidade. Para cada instituição que o tem como objeto ele é uma coisa:

Para a Escola: é o "aluno", "aprendiz" ou "reeducando";

Para a Saúde Pública (que o mantém): é o "interno";

Para a Justiça ou Juizado de Menores: é o "infrator"

(enclausurando-o nas malhas da Lei que o incrimina);

Para a Segurança Pública ou Polícia de Menores: é o "detento" (por isso está aí, como numa prisão).

E o "funcionário", quem é ele? Quem é esse indivíduo que exerce uma função institucional, será ele também uma forma instituída de lugar e conduta na trama das relações da Entidade X ?

Pois um dos momentos mais interessantes deste trabalho foi aquele em que a simultaneidade triádica surgiu com toda a sua evidência dinâmica no próprio indivíduo. Estávamos analisando a questão do "papel do funcionário" na organização, quando surgiu uma discussão no grupo sobre a "função" do "assistente de aluno" (nome que havia sido dado há dois anos pela vinculação com a Secretaria de Saúde...) e que alguns assistentes resistiam em adotá-lo. Para uns, eles eram "assistentes" porque assistiam, atendiam os alunos na manutenção e desenvolvimento, etc. Ao que contestavam outros: é "educador" ou "orientador" porque faz o papel dos pais que eles não têm ou não tiveram, educando-os; outros discordavam mesmo assim: "já existe a "professora" e o "instrutor" para isso. Então apontavam: é "segurança", "guarda" mesmo, que vigia e pune, que os mantém na linha, que corrige pela força. A uma certa altura e muito ansioso o "funcionário" que levantara a questão calou-se, curvou-se como se um peso invisível o empurrasse na cadeira, e, por fim, embaraçado disse: "Eu não sei o que eu sou aqui... Eu não quero ser um guarda... Não me sinto preparado para ser um orientador ou educador sei lá, e assistente é o que também não sou..."

Eis aí o "funcionário" investido no indivíduo, instituído, o indivíduo institucionalizado de uma instituição que institucionalizou a contradição, a aberração social dos meios

de se lidar com a marginalidade que a sociedade cria. Quase de imediato o grupo podia perceber, com nossos assinalamentos e pontuações progressivas, a confusão em que se encontrava aquele "funcionário" que emergira no grupo. Era, antes de tudo, a própria confusão da Entidade X. Ela mesma passara por fases históricas em que foi "Escola de Reforma", depois "Estabelecimento Correccional", "Unidade de Recuperação...", "Unidade Social". Uns a chamam de "presídio de menores", outros a vêem como um "lugar de manter e engordar bandidos". E voltamos aos cruzamentos institucionais: é uma "escola"? por que escolariza, ensina, re-educar? Ou é uma "prisão" (até situa-se em área da Segurança Pública, o "complexo penitenciário estadual")? Por que mantém "detentos", daí ter que vigiar e punir? Ou será uma "Unidade Assistencial" (pela Saúde Pública e Bem Estar Social)? — O fato é que toda essa indeterminação é determinante na configuração institucional da Entidade X e ela está incorporada no "funcionário". E emergiu naquele nervoso "assistente de aluno". Porta-voz do grupo, falou por si e pelos outros, mas principalmente falou pela instituição. Era a instituição que se questionava: "quem sou?" na verdade era "o que sou?". E isso ocorre porque o vínculo é simultâneo, ou seja, ao mesmo tempo indivíduo e organização vinculam-se. A atribuição e assunção de papéis é uma mutualidade.

Operar nessa simultaneidade (organização-grupo-indivíduo) significa ir além de uma lógica de contradições, daí ser um conceito chave dentro desse trabalho na compreensão do campo social como intercruzamento de determinações, de acontecimentos que se dão ao mesmo tempo e tornam possível a ubiquidade do social.

Desse modo foi possível avançar um análise de ultrapassagem do casual individual e grupal para atingir o cerne

da ideologia instituída ou da convivência de tipos diferentes de abordagem no mesmo campo de ação indivíduo-grupo-organização:

1. Tipo correccional-repressivo:
que assume a exigência policial e penal da sociedade - é o "segurança", o "guarda";
2. Tipo assistencialista:
que assume as funções de reparação do que a própria sociedade causou - "assistente de aluno";
3. Tipo educativo:
que, aos poucos, vai se afirmando como o cerne de uma ação social que torna o funcionário um trabalhador diferenciado.

4.3.6. O PROJETO INSTITUINTE

As avaliações da 12ª. semana de intervenção indicavam que os subgrupos Divergentes eram porta-vozes da necessidade de transformar a Tarefa dos grupos em propostas de trabalho que possibilitassem a continuidade. Assim, as três últimas semanas se caracterizaram pela formação de um Projeto (atividade-projeto). Os grupos perceberam sua força instituinte e desejavam institucionalizar a prática grupal dentro da organização. Era necessário o domínio de um método que sintetizasse a experiência adquirida durante todo o processo.

O Grupo de Participação, como foi chamada a tarefa do grupo na continuação da busca de soluções adequadas para a organização, foi a alternativa.

O Grupo de Participação pode ser definido como um conjunto de 8 a 10 pessoas que se reúnem periodicamente de forma organizada com o objetivo comum de participarem da tarefa de identificar, analisar e resolver problemas e propor melhorias profissionais, das relações humanas, grupais e da organização no seu setor de trabalho.

A partir desta conceituação buscamos facilitar aos grupos o domínio de um modelo de trabalho em grupo cujo méto-

do estivesse ao alcance de todos. A tarefa de implantação do Grupo de Participação continuou a ser operativa. O grupo ganhou uma nova dimensão institucional: passou a ser um instrumento social de desenvolvimento das pessoas e da organização. O método tentava reproduzir as fases da pesquisa-ação, agora como técnica assumida pelos grupos. Basicamente os passos eram os seguintes:

- Definição do Problema
- Análise do Problema
 - . Técnica da "Espinha de Peixe"
 - . Técnica das "Quatro Perguntas"
 - . Técnica dos "Quatro Ms"
- Análise da Viabilidade
 - . Teste das Quatro Viabilidades
 - . Teste das Quatro Perguntas
- Apresentações
- Elaboração de Propostas.

Além de estudos sobre a Tarefa e os modos de conduzir as Reuniões do grupo, explorou-se a utilização de Funções de Liderança (Coordenador, Secretário, Cronometrista, etc), os "estágios específicos dos Grupos de Participação" prevendo o desenvolvimento cíclico desde o início até a finalização. Outro aspecto que reputamos de importância foi a análise dos "elementos necessários à eficácia do programa de grupos de participação", que previa as condutas facilitadoras e os obstáculos à sua implantação. Ao final tínhamos material para a elaboração de uma "Cartilha do Grupo de Participação" que foi entregue a cada participante.

As primeiras experiências com os Grupos de Participação buscavam soluções para problemas do cotidiano, por exemplo:

- Como evitar a entrada de "maconha" na Entidade X ?
Soluções alternativas foram encaminhadas à diretoria:

- Revistar as visitas;
 - Revistar os alunos que saem da Unidade para passeios e outras atividades;
 - Não permitir a passagem de estranhos nos limites do terreno da Unidade;
 - Realizar triagem de materiais e pessoas.
- Como resolver o problema de furto de dinheiro dentro da Unidade?
- Sugeriu-se o ordenamento explícito de limites para alunos e funcionários e apurar cada caso adequadamente.
- Como organizar o lazer dentro da Unidade?
- A proposta a que se chegou foi: "criação de um Grêmio Recreativo para todos e eleger os responsáveis pela organização participativa."

Estes pequenos resultados satisfaziam-nos sobremodo.

Há algumas semanas a idéia de reuniões realizadas por eles próprios visando atender interesses dos funcionários e da organização, era impensável. Observar pessoas simples, de pouca escolaridade, debatendo com professores e/ou assistentes sociais e outros colegas, constituia um avanço. A relevância das questões ou assuntos trazidos aos Grupos de Participação, não importava tanto quanto a própria realização das reuniões e a participação voluntária dos funcionários. Buscamos verificar a validade dos Grupos de Participação junto aos grupos e obtivemos respostas como:

- "é importante porque todos têm um lugar para trazer problemas e idéias, falar o que pensam e conseguir melhoramentos. Achamos que todos vão ganhar..."
- "os métodos básicos que aprendemos vão nos ajudar a encaminhar as mudanças que nós desejamos..."
- "esperamos que todos unidos e colaborando, consigamos melhorar as relações, principalmente com os alunos..."
- "é só não dar ouvidos aos pessimistas e esforçar para que nós tenhamos boas propostas que a diretoria aprova..."

Um fato nos chamou a atenção: um dos senhores que participava do grupo e era instrutor, tinha uma liderança na sua comunidade, era presidente da Associação do Bairro... Resol -

veu ele mesmo implantar o Grupo de Participação na sua associação e obteve bons resultados — contou entusiasmado no grupo.

Alguns todavia não concordaram em participar das atividades (os grupos eram abertos e de participação voluntária) e alegavam diversas coisas. Numa das reuniões em que o assunto foi tratado alguém resumiu: "você pode levar o cavalo até o rio, mas não pode obrigá-lo a beber água". Como havia também os que estavam entusiasmados com a perspectiva, consideramos oportuno tratar de elaborar as prováveis fases do Grupo de Participação:

- a) Treinamento;
- b) Dependência e contra-dependência;
- c) Aceitação da Liderança;
- d) Encantamento;
- e) Desencantamento;
- f) Interdependência;
- g) Encerramento.

É claro que essas fases são teóricas (prováveis de acontecer), e finalidade de discutí-las era muito mais voltada a uma clarificação da continuidade da experiência, daí o seu valor operativo.

Acreditamos que o Projeto "Grupo de Participação", fale melhor sobre os resultados da intervenção na Entidade X. O próprio nome reflete um tanto isso, afinal havia inumeráveis nomes, por que escolheram "participativo"? Não seria para firmar um desejo ou uma conquista? Ou estávamos indiretamente avaliando a experiência como um todo que produzia esse fruto? Entretanto, outros projetos surgiram. O que nos anima a dizer que os resultados superaram nossas expectativas. Por exemplo:

- Propostas Pedagógicas: "Educação para a Vida"

A Equipe Técnica que tinha uma proposta vaga de educação para o trabalho, com o conhecimento do enfoque global, ampliou e assumiu uma proposta de "educação para a Vida", como um trabalho junto aos educandos que envolvia todos os recursos da Entidade, inclusive aqueles que não entravam antes na reeducação, como a cozinha, para citar apenas um.

- Descentralização da Segurança

Aos "assistentes de alunos" (considerados o grupo mais resistente à mudança) coube a formulação de uma proposta "revolucionária": após dezenas de anos a Entidade X teria não mais uma chefia de segurança, mas equipes com líderes que permaneceriam nos postos por um tempo limitado, permitindo o rodízio.

- Promoção de um Grupo de Alunos

Psicólogos passaram a fazer trabalho de grupo com os alunos tendo funcionários participando também e principalmente assistentes de alunos.

- Equipes de Projetos Específicos

Feira do Bagulho; Grupo de Mães; Grupo Pedagógico e Equipe de Recepção, eram propostas que nunca tinham sido experimentadas anteriormente, e agora tentava-se um trabalho alternativo.

Realizamos uma avaliação qualitativa através de um questionário com mais de dez itens encerrando a intervenção como sendo uma fase de trabalho dos grupos (supondo uma continuidade) e que a nova fase já estava em andamento. Eis alguns comentários retirados das avaliações relativos à organização:

- "esta experiência possibilitou um desenvolvimento da Entidade X..."
- "a instituição como um todo buscou propostas de mudança..."
- "criou-se novas formas de conduzir os trabalhos na instituição..."
- "a mobilização de todos foi importante, quando pensavam que era impossível..."
- "discussão aberta de problemas..."
- "melhorou o relacionamento entre os setores..."
- "organizaram-se as maneiras de resolver problemas"
- "as alternativas na reeducação do menor..."
- "despertou uma nova mentalidade..."
- "conscientização..."

Perguntamos sobre os pontos "negativos" da experiência e ficamos surpresos com a generosidade da avaliação:

- "condições físicas da sala de trabalho..."
- "se não houver continuidade será lastimável"
- "a difícil acomodação de alguns"
- "ter que vir nos dias de folga"

- "ter sido obrigatória a presença".

E os pontos "positivos" quais foram? Eis alguns:

- "experiências novas"
- "aperfeiçoamento para o trabalho"
- "a criação dos Grupos de Participação"
- "o meu aproveitamento foi ótimo, até minha família notou..."
- "a integração dos funcionários"
- "ter mais confiança em mim mesmo"
- "estou mais preparado..."
- "ter sido prático"
- "fortaleceu responsabilidades"
- "a possibilidade de se realizar mudanças"
- "conhecer melhor os colegas"
- "aprender criar e lançar propostas para a organização"
- "saber resolver problemas"
- "melhoria do entrosamento"
- "reflexão grupal sobre a organização"
- "está havendo mais união e companheirismo".

Numa reunião final com a Direção e a Equipe Técnica a apresentamos alguns retornos que julgávamos importantes. Houve unanimidade em considerar relevante a nova perspectiva aberta pela intervenção. Nessa ocasião fizemos algumas sugestões:

ORGANIZAÇÃO:

Necessita de uma reformulação de sua política interna tanto para funcionários quanto para os alunos; atualizar e organizar a administração; ter programas definidos pelo menos anualmente; diminuir as improvisações e casuismos; lutar por mais autonomia.

GRUPO:

Incentivar a continuidade dos Grupos de Participação adotando suas soluções; criar novas equipes de trabalho por áreas de interesse; valorizar atividades grupais e sua capacidade instituinte; ter critérios justos e iguais para tratamento aos diferentes grupos na organização; realizar atividades de grupo com alunos.

INDIVÍDUO:

Definir claramente as funções na organização; valorizar o trabalho e remunerar melhor cada funcionário; incrementar um programa básico de formação profissional; — permitir ao aluno conhecer seus direitos e deveres, bem como os programas e alternativas durante suas permanências na Unidade; colocar-lhe limites claros e justos.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Dos estudos e experiências relatados ao longo do presente trabalho podemos concluir que:

1. É possível ter-se a Análise Triádica sistematizada como abordagem de intervenção sócio-psicológica da instituição considerada como um todo, mediante os recursos teórico - práticos das ciências humanas. Verificamos haver uma consistência na abrangência global da instituição que ultrapassa os enfoques que se centram unica e separadamente no indivíduo, nas interrelações pessoais, no grupo, na organização ou os de lógica das contradições;

2. o conceito de SIMULTANEIDADE HOLÍSTICA, ao contrário do que se poderia esperar, é mais fácil de se comprovar na prática do que na postulação teórica. Trata-se de uma noção implícita na maioria dos autores, cabendo a nós a tentativa de explicitá-la dando-lhe fundamentos epistemológicos. Revelou-se um conceito operativo na medida em que permitiu analisar os processos Organizacionais, Grupais e Individuais como expressões da abrangência social. Possibilitou que se apurasse o senso decisório nas situações concretas nas quais há tendência à parcialidade e fragmentação ou os argumentos dualistas, servindo como um critério: no âmbito organizacional uma solução só se torna abrangente se estende à simultaneidade. Do mesmo modo na intervenção e nos seus momentos analíticos, fez-nos superar as atribuições de causalidade individual ou grupal ou organizacional separadamente. A dinâmica causal é antes de tudo policausalidade, simultaneidade de determinações.

3. a TRIADICIDADE SOCIAL mostrou-se como um conceito operativo dinâmico e explicativo superior à lógica das contradições. Sua fundamentação e utilização favorece a compreensão

individual, grupal e organizacional dos fenômenos sociais na instituição. Além de oferecer um fácil manuseio operativo nas situações analíticas por pessoas e grupos. A articulação das contribuições da Cibernética Social (triadicidade grupal), da Análise Institucional (triadicidade da instituição) e da Psicanálise (triadicidade individual), permitiu completar a nossa colaboração à ampliação do conceito de Triadicidade Social e revelar-lhe um novo alcance;

4. a aplicação da PESQUISA-AÇÃO como estratégia científico-metodológica, na validação teórica e instrumentação da abordagem prática da intervenção, respondeu adequadamente. É uma metodologia capaz de proporcionar avanços no campo social da intervenção:

- a) ultrapassou a linearidade tradicional das intervenções, pois as fases de diagnóstico, intervenção e avaliação, passaram a ser simultâneas;
- b) organização, grupo-sujeito e consultor assumem importância e papéis interdependentes e iguais;
- c) favorece uma didática significativa: todos aprendem, mesmo os mais simples (cada qual em seu grau), a pensar cientificamente, vencendo o pensamento mágico, fragmentário ou dicotômico;
- d) possibilita a emergência dos problemas, soluções e conseqüentes mudanças organizacionais, grupais e individuais;

5. o VÍNCULO EDUCACIONAL embasado na ação da Educação Permanente como "ensinagem", assegurou às pessoas, além de aprendizagens significativas, a elaboração das fantasias de que o método levasse a situações terapêuticas indesejáveis ou não pertinentes (confusão de "pesquisação" e situação operativa com tratamento psicológico). A restauração da força instituinte da educação nas organizações, tanto nos estudos quanto na prática, ficou evidenciada. Principalmente quando se compreende que uma Educação Permanente deve fazer-se acompanhar de uma "política permanente", uma "pesquisa-ação permanente;

uma "análise permanente", uma "criatividade permanente", etc., e que faça do progresso permanente das organizações um resultado do progresso permanente dos grupos e indivíduos;

6. o domínio relativo do conhecimento e da metodologia e emancipação do consultor por parte de grupos e pessoas, ainda se mostra problemático. Observemos que trata-se de um complexo vínculo a ser melhor pesquisado. De um lado o consultor torna-se dispensável progressivamente na medida em que as pessoas adquirem conhecimento de um ECRO (renovado no interjogo de uma análise de seu ECRO individual em confronto com o ECRO da situação) e um certo domínio técnico. Neste sentido a emancipação não se dá de modo uniforme e em algumas pessoas deixou a desejar. Por outro lado, é necessário que o consultor esteja sempre refazendo a análise de seu ECRO pessoal e o da situação, confrontando-a com as implicações pessoais, profissionais e técnicas de seu trabalho. Assim, um estudo dos vários papéis que o consultor assume (pesquisador, interven-tor, analista, educador) poderá contribuir na melhoria do processo de emancipação, sucessão e continuidade;

7. da formulação teórica e da prática apresentadas, acreditamos poder-se afirmar tratar-se de uma proposta de trabalho que inova as práticas técnico-profissionais, nas áreas de Consultoria e Desenvolvimento de Recursos Humanos e Educação Permanente. Da mesma forma que o desenvolvimento de novas experiências poderá torná-la mais consistente e próxima da realidade nacional. Superamos com ela a visão restrita dos métodos aplicados somente à organização empresarial e buscamos um enfoque inclusivista das instituições sociais, ao possibilitar a formação alternativa de profissionais na área de ciências sociais aplicadas;

8. que a reelaboração e articulação de contribuições

da TOH (Teoria da Organização Humana) de A.R. Müller, da Cibernética Social de Gregori, da Psicologia Social de Pichon - Rivière & Bleger e da Análise Institucional, juntamente com as nossas contribuições em confronto com os outros autores resultaram numa epistemologia convergente. Todavia, essas articulações são móveis e provisórias na medida em que acompanham o movimento contínuo das inovações que sofrem cada enfoque em consonância com uma atualização que se deve impor à Análise Triádica como proposta.

As RECOMENDAÇÕES que desejamos fazer são as seguintes:

1. se a análise é uma instituição, e a Análise Triádica uma de suas modalidades, ela deve voltar-se para si e fazer uma auto-aplicação, definir critérios de coerência e validade interna e externa;

2. a adoção da Análise Triádica por consultores autônomos, empresas de consultoria de RH, órgãos de consultoria interna em organizações públicas e privadas, institutos de desenvolvimento, centros de assistência e instituições e pesquisadores. Acreditamos que um bom aproveitamento técnico-profissional pode ser conseguido por: técnicos em desenvolvimento de recursos humanos, psicólogos, pedagogos, assistentes sociais e sociólogos;

3. em termos de educação formal sugerimos que o Curso de Mestrado em Educação, áreas de concentração em Desenvolvimento de Recursos Humanos e Educação Permanente, talvez adotassem a Análise Triádica como disciplina, como um seminário de formação do mestrando, ou como um Curso de Especialização;

4. quanto aos conceitos básicos (simultaneidade holística, triadicidade social, subgrupos, etc), pesquisas experimentais de comprovação empírica com métodos adequados seriam oportunas. Bem como a prática reiterada com o devido acompa -

nhamento crítico.

Finalmente, queremos ainda refletir alguns aspectos da cientificidade deste estudo:

1. Os conceitos e os métodos, tudo é função do domínio da experiência, pois todo o pensamento científico será um discurso de circunstâncias, não descreverá uma constituição definitiva do espírito científico. (apud BACHELARD, 1974).

2. O jogo da ciência é um princípio interminável. Quem decida um dia que os enunciados científicos não mais exigem prova, e podem ser vistos como definitivamente verificados, retira-se do jogo. (apud POPPER, 1975).

Portanto, como salienta KÖCHE (1977), as conclusões de uma investigação científica não são auto-evidentes e necessariamente verdadeiras, elas estão sempre abertas a novas verificações.

6. BIBLIOGRAFIA

- AGOSTINHO. Confissões. São Paulo, Abril, 1973.
- AMADO, G. & GUITET, A. La Comunicación en los grupos - su dinámica. Buenos Aires, El Ateneo, 1978.
- ARDOINO, Jacques. Psicologia da Educação - na universidade e na empresa. São Paulo, Herder, 1971.
- BACHELARD, Gaston. O Novo Espírito Científico. São Paulo, Abril, 1974.
- BARBIER, René. A Pesquisa-ação na Instituição Educativa. Rio de Janeiro, Zahar, 1985.
- BAREMBLITT, Gregório (org.). Grupos: Teoria e Técnica. Rio de Janeiro, Graal/Ibrapsi, 1982.
- BAREMBLITT, Gregório (org.). O Inconsciente Institucional. Petrópolis, Vozes, 1984.
- BERGER, Peter L. Perspectivas Sociológicas. Petrópolis, Vozes, 1972.
- BERNSTEIN, Marcos. Esquema Conceitual, Referencial e Operativo de Pichon-Rivière. Acapulco, VIII Congresso Latino-Americano de Psiquiatria, 1975.

- BHAGAVAD-GÎTÂ. Tradução de Roviralta Borrel. São Paulo, Editora Três, 1973.
- BLEGER, Jose. Temas de Psicologia - Entrevistas e Grupos. São Paulo, Martins Fontes, 1980.
- BLEGER, Jose. Psico-higiene e Psicologia Institucional. Porto Alegre, Artes Médicas, 1984.
- BLEGER, Jose. Psicologia da Conduta. Porto Alegre, Artes Médicas, 1984.
- BRANDÃO, Carlos Rodrigues (org.). Pesquisa Participante. São Paulo, Brasiliense, 1984.
- CAPRA, F. O Tao da Física. São Paulo, Pensamento, 1985.
- CHAMPION, D. J. A Sociologia das Organizações. São Paulo, Saraiva, 1979.
- CHEVALIER, Jean & GHEERBRANT, Alain. Dicionário de Símbolos. Rio de Janeiro, Jose Olympio, 1988.
- CORRÊA, Joaquim S.O. O Exercício do Poder na Administração. Rio de Janeiro, Documentário, 1977.
- DURKHEIM, Émile. As Regras do Método Sociológico. São Paulo, Abril, 1973.
- DUVERGER, Maurice. Sociologia Política. Rio de Janeiro, Forense, 1968.
- FIGUEIRA, Sêrvulo A. O Contexto Social da Psicanálise. Rio de Janeiro, Francisco Alves, 1981.
- FREIRE, Paulo. Pedagogia do Oprimido. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1977.
- FREUD, Sigmund. Esboço de Psicanálise. São Paulo, Abril, 1974.
- FREUD, Sigmund. Cinco Lições de Psicanálise. São Paulo, Abril, 1974.
- FULLAT, Octávio. A Educação Permanente. Barcelona, Salvat, 1980.
- FURTER, Pierre. Educação Permanente e Desenvolvimento Cultural. Petrópolis, Vozes, 1975.
- GAYOTTO, Maria L.C. e outros. A Psicologia Social de Enrique Pichon-Rivière. São Paulo, Grupo de Psicologia Social/PUC, 1982.
- GAYOTTO, Maria L.C. e outros. Líder de Mudança e Grupo de Operativo. Petrópolis, Vozes, 1985.
- GERTH, H. & MILLS, W. Caráter e Estrutura Social - a psicologia das instituições sociais. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1973.
- GLEN, Frederick. Psicologia Social das Organizações. Rio de Janeiro, Zahar, 1976.

- GRECO, Milton. A Aventura entre o Real e o Imaginário. São Paulo, Perspectiva, 1987.
- GREER, Scott A. Organización Social. Buenos Aires, Paidós, 1966.
- GREGORI, Waldemar de. Passos do Pensamento Científico. Florianópolis, CNBB-Regional Sul IV, 1971.
- GREGORI, Waldemar de. Endoculturação de Modelos Sócio-Políticos. São Paulo, FESP-USP, 1977.
- GREGORI, Waldemar de. Cibernética Social. São Paulo, Cortez, 1984.
- GREGORI, Waldemar de. Cibernética Social II - Metodologia, Criatividade e Planejamento. São Paulo, Cortez, 1984.
- GREGORI, Waldemar de. Antônio Rubbo Müller 08-03-1911—06-08-1987. Brasília, Informativo da ABC-Social, nº 5, 1987.
- GROF, Stanislev. Além do Cérebro: Nascimento, morte e transcendência em psicoterapia. São Paulo, McGraw-Hill, 1987.
- GUSDORF, Georges. La Parole. Paris, Press Universitaires de France, 1970.
- JARRY, Roberto. Educação Permanente - conceito e sua aplicabilidade na América Latina. João Pessoa, EdUEPB, 1980.
- KAMKHAGI, V.R. Horizontabilidade, Verticalidade e Transversalidade em grupos. em Barembliitt, G. Grupos: Teoria e Técnicas. Rio de Janeiro, Graal-Ibrapsi, 1982.
- KIESLER, C.A. & KIESLER, S.B. Conformismo. São Paulo, Edgard Blücher, 1973.
- KLEEMAN, Hugo. Universidade - Reforma para além da interdisciplinaridade. São Paulo, Ciência e Cultura, 37(12), 1985.
- KOCHE, J.C. Fundamentos da Metodologia Científica. Caxias do Sul, UCS/Ciclo, 1980.
- KONIG, René. Sociologia. Lisboa, Meridiano, 1971.
- KUBR, M. Consultoria: um guia para a profissão. Rio de Janeiro, Interamericana, 1980.
- LAGACHE, Daniel. A Psicanálise. São Paulo, DIFEL, 1978.
- LAPASSADE, G. & LOURAU, R. Chaves da Sociologia. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1972.
- LAPASSADE, Georges. Grupos, Organizações e Instituições. Rio de Janeiro, Francisco Alves, 1983.
- LEON, Antoine. Psicopedagogia dos Adultos. São Paulo, Nacional-Edusp, 1977.
- LOBROT, Michel. A Favor ou Contra a Autoridade. Rio de Janeiro, Francisco Alves, 1977.

- LOURAU, René. *A Análise Institucional*. Petrópolis, Vozes, 1975.
- LUFT, Joseph. *Introdução à Dinâmica de Grupo*. Lisboa, Moraes, 1968.
- MAISONNEUVE, Jean. *A Psicologia Social*. São Paulo, DIFEL, 1967.
- MAISONNEUVE, Jean. *La Dinámica de los Grupos*. Buenos Aires, Nuevo Visión, 1977.
- MARCUSE, Herbert. *Eros e Civilização - uma interpretação filosófica do pensamento de Freud*. Rio de Janeiro, Zahar, 1978.
- MARINS, Jose F. *Grupo de Integração: uma contribuição à formação permanente do educador*. Curitiba, Curso de Especialização em Desenvolvimento de Recursos Humanos e Educação Permanente-UFPR, 1983.
- MARINS, Jose F. *Família e Educação Permanente*. Curitiba, Curso de Mestrado em Educação-UFPR, 1984.
- MARINS, Jose F. *Grupos de Integração como recurso de desenvolvimento de professores*. Blumenau, Anais da 2ª. Reunião Regional da SBPC, 1985.
- MEAD, George Herbert. *Espíritu, Persona y Sociedad*. Buenos Aires, Paidós, 1953.
- MELLO, Fernando A.F. *Desenvolvimento das Organizações: uma opção integradora*. Rio de Janeiro, Livros Técnicos, 1978.
- MOSCOVICI, Fela. *Desenvolvimento Interpessoal*. Rio de Janeiro, Livros Técnicos, 1985.
- MUCCHIELLI, Roger. *Dinâmica de Grupos*. São Paulo, Livros Técnicos, 1979.
- MUCCHIELLI, Roger. *A Formação de Adultos*. São Paulo, Martins Fontes, 1980;
- MULLER, Antonio Rubbo. *Elementos Básicos da Organização Humana*. São Paulo, FESP-USP, 1957.
- MULLER, Antonio Rubbo. *Teoria da Organização Humana*. São Paulo, FESP-USP, 1958.
- MULLER, Antonio Rubbo. *Componentes da Estrutura da Personalidade*. São Paulo, FESP-USP, 1964.
- NOVAES, Paulo. *Sociedade Organizacional*. Rio de Janeiro, Livros Técnicos, 1980.
- PAULO. *Aos Coríntios*. Bíblia Sagrada. Rio de Janeiro, Imprensa Bíblica Brasileira, 1957.
- PIAGET, Jean. *Development and Learning*. Journal of Research in Science Teaching. XI, nº 3, 1964.

- PIAGET, Jean. A Psicologia. Lisboa, Bertrand, 1970.
- PIAGET, Jean. Problemas Gerais de Investigação Interdisciplinar e Mecanismos Comuns. Lisboa, Bertrand, 1973.
- PICHON-RIVIÈRE, E. Teoría del Vínculo. Buenos Aires, Nueva Visión, 1979.
- PICHON-RIVIÈRE, E. O Processo Grupal. São Paulo, Martins Fontes, 1982.
- POPPER, K.R. A Lógica da Pesquisa Científica. São Paulo, Cultrix-EDUSP, 1975.
- RAPAPORT, David. A Estrutura da Teoria Psicanalítica. São Paulo, Perspectiva, 1982.
- RICOUER, Paul. O Mal: um desafio à filosofia e à teologia. Campinas, Papirus, 1988.
- SAIDON, Osvaldo. O Grupo Operativo de Pichon-Rivière - Guia Terminológico para construção de uma teoria crítica. em Barenblitt, G. Grupos- Teoria e Técnica. Rio de Janeiro, Graal-Ibrapsi, 1982.
- SARTRE, Jean Paul. Crítica de la Razón Dialéctica - Tomo II - Del grupo a la historia. Buenos Aires, Losada, 1979.
- SCHEIN, E.H. Consultoria de Procedimentos. São Paulo, Edgard Blücher, 1972.
- SCHUTZ, William C. Psicoterapia pelo Encontro - um guia para conscientização humana. São Paulo, Atlas, 1978.
- SCHUTZENBERGER, A.A. & WEIL, Pierre. Psicodrama Triádico. Belo Horizonte, Interlivros, 1977.
- SCHWARTZ, B. Conseil de l'Europe. em Gadotti, M. Contra a Educação. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1981.
- STEINER, Rudolf. La Estructura Ternaria del Organismo Social. Buenos Aires, Kier, 1961.
- SZENËSZI, G.V. A Pesquisa-ação como abordagem orgânica à intervenção organizacional. Rio de Janeiro, 9º Congresso Mundial de Treinamento e Desenvolvimento, ABTD, 1980.
- SZENËSZI, G.V. & GOMES, M.G. Programa Participativo de Treinamento para Mudanças num grande sistema. Porto Alegre, Executivo, nº 8, 1982.
- SZENËSZI, G.V. Pesquisa-Ação Evolutiva Colaborativa: um modelo para intervenção organizacional. Brasília, UNB-Departamento de Psicologia, 1982.
- THIOLLENT, Michel. Metodologia da Pesquisa-Ação. São Paulo, Cortez, 1985.
- UNESCO. La Unesco y el desarrollo de la educación de adultos. Madrid, La Educación, nº 75-77, año XXL, 1977.

- VELHO, Gilberto. Projeto, Emoção e Orientação em Sociedades Complexas. em Figueira, S.A.(org.) Psicanálise e Ciências Sociais. Rio de Janeiro, F.Alves, 1980.
- WARD, Charles D. Psicologia Social Experimental. São Paulo, EPU/EDUSP, 1974.
- WEICK, Karl E. A Psicologia Social da Organização. São Paulo, Edgard Blücher, 1973.
- WEIL, Pierre. Fronteiras da Evolução e da Morte. Petrópolis, Vozes, 1979.
- WEIL, Pierre. A Neurose do Paraíso Perdido. Rio de Janeiro, Espaço e Tempo, 1987.
- WEIL, Pierre. Nova Linguagem Holística - um guia alfabético. Rio de Janeiro, Espaço e Tempo, 1987b.

.....

Jose F. Marins
1989